

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA  
PROPONER UNA ESTRATEGIA COMUNICATIVA QUE MEJORE LA  
IMAGEN Y SERVICIO EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO  
DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN.**

**PAULO CESAR PAZ RAMOS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
DIVISIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2000**

**DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA  
PROPONER UNA ESTRATEGIA COMUNICATIVA QUE MEJORE LA  
IMAGEN Y SERVICIO EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO  
DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN.**

**PAULO CESAR PAZ RAMOS**

**Trabajo de grado presentado como requisito  
para optar al título de profesional en Comunicación Social - Periodista.  
Director: Luis Fernando Uribe**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
DIVISIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2000**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

**Trabajo de grado aprobado por el  
Director asignado por la División, en el  
cumplimiento de los requisitos exigidos  
para otorgar el título de Comunicador  
Social – Periodista**

---

**Director**

---

**Vo. Bo. Asesor Metodológico**

---

**Ciudad y Fecha**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>3</b>
<b>1.1. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN</b>	<b>3</b>
<b>1.2. PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1. Visión</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2. Misión</b>	<b>8</b>
<b>1.3. DESCRIPCIÓN DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA F.U.P.</b>	<b>9</b>
<b>1.3.1. Salud</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2. Deporte y recreación</b>	<b>12</b>

<b>1.3.3. Cultura</b>	<b>13</b>
<b>1.3.4. Desarrollo humano</b>	<b>13</b>
<b>1.3.5. La institucionalización de eventos y celebraciones especiales</b>	<b>14</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>21</b>
<b>2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>28</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>29</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>32</b>
<b>4.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>32</b>
<b>4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>32</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO</b>	<b>35</b>

<b>5.1. UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACIÓN – INSTITUCIÓN</b>	<b>35</b>
<b>5.2. CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN</b>	<b>43</b>
<b>5.2.1. Cultura organizacional</b>	<b>43</b>
<b>5.3. BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	<b>50</b>
<b>5.4. UN ACERCAMIENTO A LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN</b>	<b>52</b>
<b>5.5. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>57</b>
<b>5.5.1. Eje de la información</b>	<b>59</b>
<b>5.5.2. Eje de la interrelación</b>	<b>60</b>
<b>5.5.3. Eje de los medios y canales de comunicación</b>	<b>60</b>
<b>5.6. LA ESTRATEGIA</b>	<b>60</b>

<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>70</b>
<b>6.1. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.</b>	<b>71</b>
<b>6.2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	<b>79</b>
<b>6.2.1. Eje de la información</b>	<b>80</b>
<b>6.2.2. Eje de la interrelación</b>	<b>81</b>
<b>6.2.3. Eje de los medios y canales de comunicación.</b>	<b>83</b>
<b>6.2.3.1. Categorías: Diseño y contenido</b>	<b>84</b>
<b>6.2.3.1.1. Diseño.</b>	<b>84</b>
<b>7. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA PROPONER UNA ESTRATEGIA COMUNICATIVA QUE MEJORE LA IMAGEN Y SERVICIO EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN.</b>	<b>92</b>

<b>7.1. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN.</b>	<b>92</b>
<b>7.1.1. Valores y creencias de la Fundación Universitaria de Popayán.</b>	<b>93</b>
<b>7.1.2. Manifestaciones culturales.</b>	<b>115</b>
<b>7.2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA F.U.P.</b>	<b>165</b>
<b>7.2.1. Eje de la información</b>	<b>167</b>
<b>7.2.2. Eje de la interrelación</b>	<b>180</b>
<b>7.2.2.1. Conocimiento del sector</b>	<b>180</b>
<b>7.2.2.2. Motivación generada de los servicios de la División para la utilización de Los mismos:</b>	<b>184</b>
<b>7.2.2.3. Opinión general encontrada acerca de Bienestar Universitario:</b>	<b>184</b>



<b>7.2.3. Eje de los medios y canales de comunicación</b>	<b>186</b>
<b>7.2.3.2.1. Carteleras</b>	<b>188</b>
<b>7.2.3.2.2. Plegable informativo</b>	<b>192</b>
<b>7.2.3.2.3. Circulares.</b>	<b>194</b>
<b>7.3. ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO DESDE LAS TRES IES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.</b>	<b>198</b>
<b>7.3.1. Principio de la comunicación integra:</b>	<b>198</b>
<b>7.3.2. Principio de comunicación integral:</b>	<b>200</b>
<b>7.3.3. Principio de comunicación integrada a la gestión exitosa del sistema:</b>	<b>201</b>
<b>7.3. LA ESTRATEGIA</b>	<b>204</b>
<b>7.3.1. De la soberanía</b>	<b>205</b>

<b>7.3.2. De la actividad</b>	<b>206</b>
<b>7.3.3. De la vocación</b>	<b>207</b>
<b>7.3.4. De la relación</b>	<b>208</b>
<b>7.3.5. Los medios de comunicación que se utilizarían</b>	<b>210</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>214</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>227</b>

## **RESUMEN**

La Fundación Universitaria de Popayán (F.U.P) lleva 17 años brindando Educación Superior en el suroccidente colombiano. Es una institución preocupada por la formación integral de personas que se comprometan con el desarrollo sostenible de la región, del país y de la humanidad.

Para lograr esa “Formación integral”, esta universidad es consciente de la importancia del bienestar en la vida universitaria, es por eso que desde su creación constituyó la División de Bienestar Universitario para ofrecer actividades que contribuyan a un adecuado ambiente educativo, a estudiantes, docentes, investigadores, directivos y administrativos. Todo enfocado en un desarrollo físico, mental, moral, social y de robustecimiento de principios y valores de toda la familia universitaria.

Esta división, para cumplir con los objetivos anteriormente planteados, continuamente promueve actividades de integración entre los diferentes protagonistas de la comunidad mediante la cultura, el deporte y el arte; además, también coordina programas de Salud (Atención médica, odontológica, psicológica, oftalmológica, exámenes de laboratorio y póliza de seguro colectivo contra accidentes).

Como en todas las organizaciones la comunicación, juega un papel muy importante, y esta dependencia constantemente debe estar comunicando a e informando a la comunidad universitaria de sus actividades, de sus realizaciones, de sus objetivos, de su labor, de su desempeño, etc.

Es en este aspecto tan importante donde esta investigación ha enfocado todo su esfuerzo, ya que se realizó un análisis correspondiente al manejo que se ha estado dando en el proceso de promoción y divulgación en la dependencia de Bienestar Universitario de la Fundación Universitaria de Popayán, no sin antes conocer un poco la cultura organizacional de esta

institución, mediante un pequeño diagnóstico cultural el cual sirvió para conocer el contexto en el que se encuentra inmerso nuestro objeto de estudio y de esta forma comprender y evaluar mejor su situación y desempeño en el ámbito comunicativo y cultural.

## **INTRODUCCIÓN**

La finalidad fundamental de la realización de esta investigación es la de evaluar el proceso de comunicación interno utilizado hasta el día de hoy, en la estrategia de divulgación de las actividades de la División de Bienestar Universitario de la Fundación Universitaria de Popayán.

Este proyecto comenzó con la realización de un diagnóstico de la cultura organizacional de la universidad, ya que como dice Horacio Andrade Rodríguez en el capítulo 6 del libro “La comunicación en las organizaciones” de Carlos Fernández Collado: “la cultura de la organización y las pautas de comunicación están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección”, es decir se conoció el grado de influencia que ejerce la cultura de la institución en

el manejo comunicativo de esta dependencia, hasta el punto de ser esta división un reflejo de lo que sucede en la organización en general, convirtiéndose esto en una herramienta de mejor comprensión y análisis de Bienestar.

Después de analizar y conocer a la institución, se continuo con la identificación de los procesos y medios utilizados por Bienestar, con el objetivo primordial de conocer un poco acerca de su desempeño, ya que desde que se creó esta división no se ha realizado ningún tipo de estudio o evaluación de estos procesos y medios, que ayuden a conocer el nivel de impacto de los mismos en la universidad.

En este trabajo no sólo se resalta la importancia que tiene la cultura organizacional dentro de una organización, y la estrecha unión y relación que tiene con la comunicación; también se resalta cuan importante es la comunicación dentro de una institución, no sólo para transmitir

informaciones de una instancia a otra, sino también para detectar situaciones muy complejas y propias del área administrativa.

## **1. RESEÑA HISTÓRICA**

### **1.1. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN**

En el año de 1980, un grupo de profesionales, hombres y mujeres con espíritu cívico y emprendedor, resolvieron fundar una universidad nueva que complementara áreas docentes que la UNIVERSIDAD DEL CAUCA no ofrecía. Por aquel entonces y con la colaboración del señor Arzobispo de Popayán, Samuel Silverio Buitrago Trujillo (Q.E.P.D) se iniciaron las reuniones para motivar a los payaneses en tan desafiante empeño. Después de varias charlas, foros y conferencias entre las que se destacan las del padre Borrero S.J, se lanzó en el auditorio del Banco del Estado la campaña por la universidad nueva, y se reunieron cerca de \$3'000.000 en aportes voluntarios, creándose la FUNDACIÓN POPAYÁN PARA EL FOMENTO DE LA CULTURA, entidad que se encargaría de efectuar



los trámites para que la UNIVERSIDAD NUEVA, como así se denominaba en aquel entonces, fuera una realidad.

Por la misma época se reglamentaba la educación superior mediante decreto Ley 80, lo que se tradujo en un ajuste de acciones a medida que los decretos reglamentarios de la citada ley permitían allanar el camino.

Fue así como del estudio de factibilidad presentado ante el ICFES se aprobó la creación de la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN y se suscribió el acta respectiva por los doce miembros elegidos por el ente fundador, quienes conformarían la primera asamblea general, el día 14 de diciembre de 1982, y entre quienes merecen destacarse al señor Samuel Silverio Buitrago Trujillo, Arzobispo de Popayán, el Doctor José Bernardo Ayerbe Mosquera (Q.E.P.D), el Doctor Alvaro Caicedo Caicedo, la señorita Ruth Cepeda Vargas, el Doctor Jorge Illera Fernández, el Doctor Edgard Penagos Casas y el Doctor José Joaquín Salas Lezaca.

De este modo, la institución comenzaría actividades académicas con 4 programas: ECOLOGIA, INGENIERIA DE MINAS, ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA, E HISTORIA (Esta última nunca se consolidaría).

Lamentablemente, y como sucedió con la mayoría de edificaciones de Popayán, el terremoto del 31 de marzo de 1983 causó efectos devastadores en la sede que había sido adecuada para desarrollar las actividades académicas impidiendo utilizarla, enterrándose por esta causa el proyecto de la Universidad nueva. Los efectos económicos y financieros producidos por este hecho natural se verían reflejados posteriormente en la crisis que debió afrontar la institución durante los años 1987 - 1988.

Este infortunado episodio pudo ser resuelto gracias al ofrecimiento que los propietarios de la hacienda “Los Robles” hicieron a las directivas, en el sentido de negociar la finca para ubicar en ella la sede universitaria.

Después de adelantar las conversaciones del caso se cerró la negociación mediante la pignoración del predio y con recursos de crédito de emergencia del Banco Central Hipotecario. Es así como la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN inicia operaciones en su nueva sede a partir del Primero de Agosto de 1983. Lugar donde se han desarrollado hasta la fecha, las actividades académicas sin interrupción.

A partir de 1993, y merced a oportunidades planteadas por la Ley 30 de ese mismo año en materia de flexibilidad y autonomía, la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA, experimenta un crecimiento inusitado y se crean las facultades de: INGENIERIA INDUSTRIAL, INGENIERIA DE SISTEMAS, ECONOMIA, PSICOLOGIA, ARQUITECTURA Y SALUD OCUPACIONAL, además algunas programas de Postgrado descentralizados como Educación Ambiental y Gerencia de Proyectos con énfasis en mercadeo agropecuario.

A mediados del primer periodo académico de 1997, previo estudio se realizó el lanzamiento de la nueva imagen institucional y tomando en consideración los cambios que ya se están experimentando en la forma de impartir la educación superior a escala mundial para ajustarse a las exigencias del nuevo milenio, las directivas en cabeza del Doctor JOSE BERNARDO AYERBE MOSQUERA, suscribieron un convenio con el INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM), entrando a formar parte de la denominada “RED MUTIS” a la cual pertenecen otras importantes instituciones de educación superior en Colombia, con el fin de ofrecer algunos programas académicos de postgrado y educación continuada sobre el paradigma de Universidad Virtual.

## **1.2. PRESENTACIÓN**

La Fundación Universitaria de Popayán, es una entidad de educación superior sin ánimo de lucro con carácter privado, con propósitos de

difundir la cultura, la ciencia y la tecnología en el ámbito caucano y nacional.

### **1.2.1. Visión**

La F.U.P. deberá convertirse en una organización líder a nivel nacional e internacional, por sus logros y reconocimientos en los campos de la docencia, la investigación y la proyección social. Para ello se compromete a fortalecer continuamente los procesos y la calidad de sus programas, en aras de contribuir al desarrollo sostenible de la región, del país y de la humanidad.

### **1.2.2. Misión**

La Misión de la Fundación Universitaria de Popayán, es contribuir a la formación integral de personas que comprometan sus esfuerzos en el

desarrollo sostenible de la región y del país, sobre la base del respeto mutuo, la defensa de los valores y la ética.

### **1.3. DESCRIPCIÓN DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA F.U.P.**

La Fundación Universitaria de Popayán ha colaborado de una forma muy activa en los cambios educativos, sociales y económicos del departamento del Cauca e incluso del suroccidente colombiano.

Todos estos cambios se han generado desde sus mismos salones de clase donde esta universidad se ha preocupado por desarrollar campos de formación técnica, la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte, la filosofía en programas de pregrado y postgrado.

Esta institución consiente de la importancia del Bienestar en la vida universitaria creo la División de Bienestar Universitario, para ofrecer actividades que contribuyan a un adecuado ambiente educativo; enfocado en un desarrollo físico, mental, moral, social y de robustecimiento de principios y valores de toda la familia universitaria.

Esta universidad cumple de esta forma con lo estipulado en la Ley 30 de 1992 que a la letra dice<sup>1</sup>:

“Del Bienestar Universitario.”

“Art.117. Las instituciones de Educación Superior deben adelantar programas de Bienestar, entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico - afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo. El Consejo nacional de Educación Superior(CESU) determinará las políticas de Bienestar Universitario. Igualmente creará un fondo de Bienestar Universitario con recursos del presupuesto nacional y de los entes territoriales que puedan

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL “Ley 30 de 1992” Capitulo III Arts. 117, 118, 119

hacer aportes. El fondo señalado anteriormente será administrado por el Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior (ICFES).”

“Art.118. Cada institución de Educación Superior destinará por lo menos el dos por ciento (2%) de su presupuesto de funcionamiento, para atender adecuadamente su propio Bienestar Universitario”.

“Art.119. Las instituciones de Educación Superior garantizarán campos y escenarios deportivos, con el propósito de facilitar el desarrollo de estas actividades en forma permanente”.

Desde esta perspectiva, El Bienestar Universitario de esta Institución busca crear un conjunto de condiciones institucionales ético-pedagógicas que permitan la convivencia y tolerancia de los miembros de la comunidad universitaria, cuya realidad trasciende del rol profesional o laboral que suele prevalecer en los centros educativos.



Lo que busca esta División es un “estar bien” con la propia actividad, con el lugar que se convive, con la formación que se recibe, con la cultura que se comparte en nuestra realidad caucana y en un contexto mayor, en nuestra realidad Colombiana, todo esto a través de actividades planteadas desde diversas áreas como:

#### **1.3.1. Salud**

Servicio Médico, servicio odontológico, servicio psicológico, exámenes de laboratorio, coordina la obtención de pólizas de seguros colectivos contra accidentes, Jornadas de vacunación.

#### **1.3.2. Deporte y recreación**

Por ser de mucha importancia para la formación integral de los estudiantes de la Fundación Universitaria, el deporte y la recreación tiene el carácter de asignatura para todos los planes de estudio diurno que

inician un programa y opcional para los nocturnos. Estos programas están atendidos por la División de Bienestar en coordinación con la Vicerrectoría Académica y Administrativa. Las actividades deportivas están divididas en dos niveles para una mejor coordinación: NIVEL FORMATIVO: Clases de deporte, clases de recreación, clases de actividades físicas, eventos deportivos internos, eventos recreativos puntuales, torneos de primiparos. NIVEL SELECTIVO: Entrenamiento a selecciones de diferentes modalidades deportivas individuales y colectivas, participación en eventos deportivos externos e intercambios.

### **1.3.3. Cultura**

Se divide en dos niveles: NIVEL FORMATIVO: Clases de Arte, congreso conferencias y charlas, eventos artísticos internos. NIVEL SELECTIVO: Ensayos de grupos en diferentes modalidades artísticas, presentación en eventos artísticos externos.

### **1.3.4. Desarrollo Humano**

Esta dependencia es la encargada de promover acciones tendientes a desarrollar proyectos sobre comunicación, derechos humanos, valores e identidad para lo cual se desarrollan reuniones, talleres, foros, conferencias y grupos de trabajo.

**PROMOCIÓN SOCIO - ECONÓMICA:** Esta actividad consiste en gestionar con la regional del ICETEX, la obtención de créditos a corto, mediano y largo plazo, a través del fondo Fundación Universitaria de Popayán (F.U.P) - ICETEX y directamente ICETEX. También coordina lo referente a las Becas Estudiantiles.

#### **1.3.5. La institucionalización de eventos y celebraciones especiales**

La división de Bienestar Universitario, en asocio con las diferentes dependencias (académicas y administrativas) y los diferentes estamentos (docentes, estudiantes y empleados) organiza y realiza los siguientes eventos y celebraciones especiales.

#### **1.3.5.1. Eventos:**

##### **Semana deportiva y recreativa:**

Esta se realiza en el primer semestre del año con el fin de preparar a los equipos deportivos que representan la institución en los eventos de ASCUNDEPORTES y de otras organizaciones. En esta actividad se realizan eventos de carácter deportivo y recreativo fundamentalmente convocando a toda la población universitaria para que participe.

##### **Semana cultural y artística:**

Consiste en la coordinación de diferentes eventos artísticos y culturales realizados por los estudiantes en los cursos formativos. Estas actividades están acompañadas de conferencias y exposiciones artísticas, además en el marco de esta semana se realiza la fiesta de gala de la institución.

##### **Inducción a estudiantes de primer semestre:**

Esta se realiza al inicio de cada semestre, con el fin de orientar a los estudiantes que ingresan a la Fundación Universitaria, a los diferentes programas académicos. Este evento es coordinado con las dependencias académicas e incluye entre otros aspectos: Conocimiento de la estructura orgánica y administrativa de la universidad, planta física, sistema de Bienestar Universitario y programas académicos. También para el recibimiento se programan eventos sociales, artísticos y recreativos.

#### **1.3.5.2. Celebración de fechas especiales:**

La división de Bienestar promueve la celebración de los siguientes días o fechas especiales comunes a toda la comunidad universitaria:

8 de marzo	DIA DE LA MUJER
27 de abril	DIA DE LA SECRETARIA
1 de mayo	DIA DEL TRABAJO
Segundo domingo de mayo	DIA DE LA MADRE
Segundo domingo junio	DIA DEL PADRE
17 de septiembre	DIA DEL AMOR Y LA AMISTAD

DIA DEL ESTUDIANTE

DIA DEL PROFESOR

31 de octubre

DIA DE LOS NIÑOS

Después de exponer lo anterior es necesario preguntarse, ¿Bienestar sí está cumpliendo con todas las funciones y está desarrollando a cabalidad el objetivo por el que fue creado? o ¿al menos cumple en un mediano porcentaje las funciones antes especificadas?. La respuesta no es muy halagadora, ya que según lo expresado por estudiantes, docentes, administrativos y algunas directivas Bienestar no cumple con la mayoría de funciones por la que fue creado.

Esta dependencia ha enfocado su labor en cuatro servicios básicos:

- Salud (coordinación de citas médicas, odontológicas y psicológicas, servicio de enfermería).
- Deporte: Coordinación de entrenos en cuatro ramas deportivas Basketball. Fútbol, Natación y Voleibol.

- Entrega de carnés.
- Coordinación de eventos especiales.

No hay que negar que estas actividades son muy importantes en el desarrollo normal de una se traducen más que todo en fiestas o rumbas ofrecen mucha recreación universidad, el deporte es bienestar en muchos aspectos, los eventos especiales que y distracción, el coordinar aspectos relacionados con la salud es también muy benéfico, la entrega de carnés sirve como un elemento más de identificación y con él se adquieren posibilidades de préstamo de libros en la biblioteca, utilización de computadoras, trámites administrativos, etc. Pero no todo es deporte (muy pocos lo practican, por diferentes circunstancias: tiempo, enfermedades, pereza, poca habilidad, etc.), tampoco es constante la utilización de los servicios de salud, por diferentes motivos: Buena salud, desconocimiento que esta dependencia los coordina (problema de comunicación).

Hay actividades de tipo cultural que quizá tienen más acogida, existen actividades artísticas que llaman más la atención a los estudiantes, también algunas actividades de desarrollo humano (capacitación, conferencias, actos de sentido de pertenencia) atraen más que el deporte, la salud y la entrega de carnets. Sería ideal que esta dependencia analizara la posibilidad de incrementar estas actividades mejorando y ampliando el servicio que presta.

**- Problemas de comunicación.**

En las pocas actividades que esta dependencia realiza, coordina y promueve se ven serias fallas en aspectos de comunicación como:

- No hay una buena divulgación de las actividades que realizan.
- No existe una comunicación formal con los clientes internos, que informe sobre sus funciones, objetivos, personal que labora, ubicación espacial, y los servicios que debe prestar.
- No se desarrollan estrategias de divulgación, información o comunicación que motiven y atraen a sus emisores.



- Cuenta con muy pocos canales de comunicación (Pocas carteleras, pocos tableros, no tiene boletines informativos) y la información que emiten a su público no es atrayente.

Es en este aspecto donde se encontró la necesidad de esta oficina, de interactuar, de construir un sistema de relaciones, en donde el grado de complejidad depende de la cantidad y calidad de eventos, servicios, personas y situaciones involucradas, esta oficina necesita entonces un “entramado” informativo el cual tenga como fin el lograr conexiones exitosas que cambien su imagen, que comunique e informe sus servicios, que haga que se explote y se desarrolle al máximo a esta dependencia.

Todos estos aspectos se verán analizados y estudiados en el diagnóstico de la cultura y en el diagnóstico de comunicación a realizarse en esta dependencia.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La división de Bienestar Universitario de la F.U.P continuamente esta coordinando actividades contempladas dentro de su área de servicios en los siguientes aspectos: Salud, recreación y deporte, cultura, desarrollo humano, coordinación de eventos especiales y promoción socio económica.

Cumple con una función muy importante e integral, en donde el aspecto comunicativo y de información es de vital importancia, ya que constantemente tiene que estar divulgando eventos deportivos, actividades deportivas (horarios de entrenos, convocatorias, lugares de entreno, etc.), eventos y actividades artísticas, eventos y actividades culturales; también debe informar de los servicios de salud que se prestan (jornadas de vacunación, horarios de atención médica, citas médicas, trámites, personal que presta estos servicios).

Una situación primordial en la que la comunicación cumple también un papel básico en esta dependencia, es en el área de coordinación de eventos. Cuando se realiza la semana deportiva, la semana cultural y artística son situaciones que requieren de mucha información y divulgación para motivar a participar a la comunidad universitaria. Hay una actividad dentro de esta área de coordinación de eventos de gran importancia y es el de la inducción a estudiantes de primer semestre, en que la comunicación interpersonal juega un papel importantísimo, en donde la información que se brinda a estos estudiantes es clave ya que es la primera imagen que se van a llevar de la institución, es el primer contacto importante de la universidad con alumnos nuevos y en el que se está trabajando desde ese mismo instante el sentido de pertenencia a la institución. Además que se les va a mostrar espacialmente el sitio donde van a pasar muchas horas de su vida.

Afirmar que esta dependencia es consciente de la relevancia de lo anteriormente planteado sería una falacia, ya que se tienen

completamente improvisados este tipo de eventos, limitándolos a la realización de actividades sin mucha trascendencia (yincana de información y una rumba), la propuesta sería entonces desarrollar todo un plan o una estrategia de información acerca de la institución, motivándolos, ofreciendo los servicios de cada dependencia, el personal que hace parte de ella, las directivas, la misión, la visión y por supuesto, explicar la importancia que tiene Bienestar Universitario para el estudiante, empleados y docentes.

Se puede llegar a plantear que esta dependencia tiene relegada a un segundo plano la parte comunicativa y de información, se puede también afirmar que esta situación es un reflejo de la institución a la cual pertenece, ya que en esta organización la comunicación no existe como un conjunto de actividades cuyo propósito sea facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio y entre sus integrantes.

Lo anteriormente expuesto se basa en una encuesta realizada a estudiantes, docentes y administrativos, se basa también en muchos comentarios, entrevistas, y pequeños sondeos de opinión. La situación de desinformación ha sido tan grave que algunos estudiantes con varios semestres cursados, que de una u otra forma conocen a su universidad debido al tiempo y experiencia en ella, no saben exactamente qué es Bienestar Universitario, para qué sirve, en dónde está ubicado espacialmente dentro de la universidad, se limitan a conocerlo básicamente en tres aspectos: “Es el sitio donde a uno le entregan el carné de la universidad”; “es en donde uno pide citas médicas” y “es la gente que organiza las rumbas y fiestas de la universidad”. Como se observa es un conocimiento muy limitado ya que la oficina de Bienestar es mucho más que entrega de carnés rumbas y coordinación de citas médicas. La oficina de Bienestar debe cumplir otras funciones en muchos otros y variados aspectos: Cultura, Orientación, Apoyo Académico, Recreación Desarrollo Humano, Artístico, Capacitación, etc.

En cuanto al personal administrativo, la situación no es tan grave, el contacto que se tiene es mayor, porque esta oficina pertenece al área administrativa, y por lógica y necesidad se conoce, se sabe quienes trabajan allí, en dónde queda, se conoce más o menos para qué sirve, pero la tendencia es que se sabe muy poco a ciencia cierta para qué esta creada esta dependencia y en que puede servir y ayudar a los administrativos en el ámbito de su bienestar personal e institucional.

El papel que está cumpliendo entonces, esta dependencia ha sido muy limitado, por no decir pobre, porque la gente a la que debe “atender” no sabe para qué está creada y por eso no exige, no la utiliza en un ciento por ciento. Se encuentra subutilizada, y no está cumpliendo con los objetivos para los que fue creada y lo estipulado en la ley 30 de 1992.

Se detectó entonces, que hay un problema de comunicación, porque esta dependencia no se ha dado a la tarea de difundir y comunicar en dos aspectos:

- No se ha estado informando, ni comunicando la función que cumple en la Fundación Universitaria de Popayán, es decir, sus políticas, objetivos, servicios. Vale la pena anotar que esta dependencia no tiene misión ni visión, es decir no tienen un corazón ideológico que los guíe.
- Se encuentran falencias en la difusión e información de las actividades que ésta continuamente realiza, ya que algunas pasan completamente desapercibidas.

De ahí que lo que pretende este trabajo sea hacer un diagnóstico para detectar las fortalezas y debilidades en la comunicación interna y plantear una solución en el aspecto de divulgación e información de las actividades que organiza esta oficina, basándose entonces en que el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

También lo que busca este trabajo es conocer la cultura de la organización la cual obviamente ha influido en que las cosas se estén desarrollando de la forma en que se están dando en el aspecto comunicativo y organizacional.

Es necesario hacer los siguientes interrogantes para resolver lo anteriormente planteado:

¿Cómo se está desarrollando el proceso comunicativo interno, de promoción y divulgación de actividades o servicios de esta División?

¿Son efectivos los medios de comunicación utilizados por esta División?

¿Esta dependencia está cumpliendo con los objetivos para lo que fue creada?



¿Cómo se puede mejorar la imagen, la función y servicio al cliente interno (estudiantes y administrativos), mediante una comunicación bien estructurada y óptima?

Estos interrogantes quedan integrados en la siguiente pregunta de investigación:

## **2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿ Cómo el conocer a la Fundación Universitaria de Popayán desde su CULTURA ORGANIZACIONAL y el hacer un diagnóstico de comunicación de la División de Bienestar Universitario pueden ayudar a plantear algunas propuestas para mejorar las comunicaciones , la imagen y el préstamo de los servicios de esta dependencia?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Desde hace muchos años las organizaciones han reconocido la importancia que las comunicaciones tienen en el interior y exterior de éstas, de ahí la necesidad de plantear entonces estrategias y estructuras adecuadas, para el desarrollo y el triunfo de las mismas, dentro de un contexto cada vez más competitivo y con tendencia a la globalización.

Se pretende entonces trabajar en equipo dentro de una organización para sacarla adelante, y la División de Bienestar Universitario de la Fundación Universitaria de Popayán tiene una función vital dentro de esta Institución, es por eso que una evaluación del proceso de comunicaciones y la elaboración de propuestas para mejorarlas, permitirá que el desempeño de esta División mejore considerablemente.

Por lo anteriormente planteado, esta División se verá beneficiada con este proyecto, ya que se mejorarán los canales de comunicación interna en su contenido y presentación, contribuyendo esto a una optimización en el servicio. Se mejorará considerablemente la imagen de esta oficina en el ámbito universitario y la participación del público en las actividades programadas será más activa, ya que su divulgación será más efectiva e importante.

Para esta institución es urgente cambiar el servicio prestado por esta oficina, ya que las quejas e inconformidad por parte de los estudiantes van en aumento, hay un claro desconocimiento de funciones por parte de los clientes internos acerca del servicio que presta y debe prestar Bienestar, también hay una notoria falla en las comunicaciones e información de parte de esta oficina, se ha detectado que no se sigue ninguna estrategia de información, no se utilizan muchos medios de información y comunicación en los que se recopilen, procesen y emitan mensajes para el público interno. Es decir, no hay una comunicación

adecuada para el logro de los objetivos de esta dependencia y de la institución.

Es urgente plantear una o unas estrategias de comunicación para que Bienestar mejore su imagen, cumpla con los objetivos para lo que fue creada y optimice los servicios que está prestando en este momento. De esta forma también se colaborará con el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento de la imagen de la Institución, ya que un diagnóstico de la cultura organizacional realizado a ésta, ayudará a las directivas a entenderla mejor a reorientarla para que se adapte a su entorno, mantenga su integración interna y si es posible sortear la crisis económica por la que está pasando.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Hacer un Diagnóstico de la cultura organizacional y del actual proceso de Comunicación Interno desarrollado por la División de Bienestar Universitario de la Fundación Universitaria de Popayán, para ubicar sus fortalezas y debilidades, con el fin de realizar una propuesta de una o varias estrategias de comunicación para mejorar la imagen y el funcionamiento de la institución y, principalmente, de esta dependencia..

### **4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Hacer un diagnóstico de la cultura organizacional de esta institución.
- Recoger la opinión de los estudiantes y administrativos en cuanto a la información que reciben de la División de Bienestar Universitario.

- Identificar los canales de comunicación que se manejan en el Bienestar para la promoción y divulgación de sus actividades y eventos.

- Analizar el funcionamiento, el impacto y la eficiencia de dichos canales en el ámbito interno.
- Recoger las opiniones del Público Interno acerca del trabajo que desarrolla esta División.
- Recomendar algunas soluciones para corregir debilidades o desaciertos del manejo comunicacional de la promoción y divulgación de las actividades y servicios de la División de Bienestar Universitario de la F.U.P.
- Plantear una o varias estrategias de comunicación.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1. UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACIÓN – INSTITUCIÓN**

El interés de una evaluación y un diagnóstico es analizar y estudiar de manera profunda las situaciones que se desarrollan en un determinado contexto. En este caso se va a estudiar sólo una parte (Bienestar Universitario) de ese todo al que le se le llama Organización – Institución, ( **FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN**).

Se puede entonces definir la organización, para así conocer el ámbito en el cual se desarrolla nuestro objeto de estudio, como un sistema el cual se puede explicar con Manuel Martín Serrano (1994) como: “Aquellos conjuntos constituidos por componentes implicados, diferenciados y



dependientes”<sup>3</sup>. Estos componentes interactúan entre sí y con el sistema y están mediados por los subsistemas, todo este sistema se encuentra inmerso en un entorno con el que también mantiene relaciones dialécticas.

Observando de esta manera al SISTEMA, una organización de cualquier tipo entra en este criterio. En ella observamos la conjunción de hombres con el principal objetivo de vivirla, de aprovecharla, de estudiarla, de construirla y reconstruirla, desarrollando y realizando labores específicas y manejando su “estadía” en un espacio y en un tiempo en el cual interactúa.

Una organización también se define, para ahondar más en este tema, como lo plantea la Licenciada en Comunicación Teresa Del pilar Niño en

---

<sup>3</sup> SERRANO, Martín. La producción social de comunicación. México 1994. Pág 134.

las Memorias del II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional de la siguiente manera<sup>4</sup>:

“Una organización es desde mi punto de vista y para efecto del tema que nos ocupa, la forma que asumen todas las organizaciones humanas para lograr sus fines de productividad y prosperidad. Su verdadera dinámica se encuentra en una interrelación compleja de factores culturales y motivacionales de los funcionarios que la integran. Son entes dinámicos, conflictivos e interrelacionados con otros, donde se desarrolla una cultura propia.”

Lo anterior explica las características más importantes que permiten acercarse y dimensionar de una forma teórica a esta organización llamada Fundación Universitaria de Popayán, en la que analizándola desde una perspectiva práctica se puede afirmar que se acerca mucho a lo planteado por esta autora y por el señor Martín Barbero.

---

<sup>4</sup> NIÑO, María del Pilar. “Desde donde vamos a entender la Comunicación Organizacional”, Memorias II Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali 1993; Printex

Al escudriñar mas en es aspecto se encontró conceptos teóricos que definen y ayudan a conocer con profundidad a esta organización. Organización que cuenta con una característica especial que la diferencia haciéndola especial, es una Institución. Entonces, ¿qué es una Institución?:

“La institución tiene una serie de características que comparte con otras instituciones; pertenece a un tipo de organizaciones. Esto define el carácter de la institución (privada o pública, de asistencia, de servicio público o con afán de lucro, perteneciente a determinado sector de la economía, etc., que implican lógicas de funcionamiento diferente). También hay unas características que son propias de la institución, que hacen que sea como es, única (distinguible de todas las demás instituciones), que aunadas al carácter definen su personalidad (sus objetivos, el tipo de productos y servicios que ofrece). Como parte de la personalidad de la institución, hay un conjunto de valores, actitudes, y

conductas, que implican modos de pensar, de percibir y de actuar, estos modos son más o menos compartidos por el personal de la institución y definen la manera cómo este se relaciona entre sí y con el exterior, por tanto definen cómo se relaciona la organización consigo misma y con su medio.” (Pablo CASARES, “Memorias Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional”, Ed. Printex Impresores, 1991, p.79)

Conociendo lo anterior se podría afirmar que la institución es una forma social en la que los individuos se interrelacionan con las demás formas sociales, dentro de ellas, pero en las que encontramos una serie de elementos positivos y negativos. Se supone entonces, que tanto en las organizaciones como en las instituciones se plantea la interpelación de los individuos, intervenidos por formas sociales establecidas, que responden a funciones sociales determinadas, marcadas por las normas del medio ambiente externo.

Se descubren muchos y variados procesos de interacción, de desempeño de roles variados, entre los actores de la empresa, que construyen y transforman lo hecho. Es en estas circunstancias en donde por necesidad nos comunicamos, ubicando entonces la parte clave e importante de este trabajo LA COMUNICACIÓN dentro de una institución.

Manuel Martín Serrano (1994), la define de la siguiente manera: “como el proceso de intercambio de información entre por lo menos dos actores”<sup>5</sup>, entonces se puede afirmar que en cualquier organización o institución, constructo o forma social, donde es obvio y por necesidad hay seres humanos que se desarrollan en ellas, que la instituyen o modifican, existen muchos variados procesos de comunicación.

Es así como, a la comunicación institucional, la definiremos como un “sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos internos y externos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello

---

<sup>5</sup> SERRANO, Op. Cit., p. 94.

contribuir al BIENESTAR personal, grupal y nacional”(1980 Muriel y Rota)<sup>6</sup>.

Lo que pretende este trabajo es estudiar y hacer un diagnóstico de la comunicación que se presenta dentro de una institución educativa de nivel superior, en una de sus dependencias (Bienestar Universitario), en el ámbito interno. Compuesta por una considerable cantidad de personal, con una complejidad media en su división de trabajo, con un objetivo principal: LA EDUCACION FORMAL. En donde se llevan a cabo procesos de intercambio de información, regulados y no regulados por la misma institución y por sus propios miembros, aunque no se tenga conciencia de ello.

Después de hacer un recorrido muy importante por diferentes conceptos acerca de Organización y Comunicación para así vislumbrar nuestro trabajo de una manera más compleja y acertada, se entrará a un terreno

---

<sup>6</sup> MURIEL, Maria Luisa y ROTTA Gilda. Comunicación Institucional-Enfoque social de relaciones humanas. Quito 1980; Ciespal, 1980. Pág. 9.

también de mucha importancia y que profundizará los conceptos anteriormente expuestos y analizados, el aspecto de la cultura organizacional.

## **5.2. CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN**

### **5.2.1.Cultura organizacional**

Este concepto tiene y ha tenido muchas definiciones. Varios autores han tratado este tema desde diferentes enfoques, además hay cantidades de teorías provenientes desde perspectivas de la comunicación, de la antropología, organizacional y de la sociología. Sería importante hacer un recuento de todo esto, pero la verdad no es pertinente y necesario, ya que para este trabajo es importante estudiar, aplicar y conocer una teoría o planteamiento que ayude a conocer de una manera no muy complicada, pero si concisa a la organización en la cual interactúa Bienestar Universitario, con el objetivo de conocer la influencia que puede ejercer esta institución en lo que sucede en esta dependencia en aspectos culturales y de comunicación.



Este trabajo se inclina entonces, por el enfoque que le da Horacio Andrade Rodríguez, él define cultura así: <sup>2</sup>“Cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de un SISTEMA CULTURAL”. Vuelve a aparecer el concepto de sistema mencionado también en el anterior punto, con la diferencia que en esta propuesta se habla de un sistema cultural, no de un grupo o de una sociedad.

Horacio Andrade habla de un sistema cultural que esta integrado por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias. La Fundación Universitaria de Popayán, se puede analizar y estudiar desde esta perspectiva, ya que es un sistema con características propias con unos valores y creencias por definir si son compartidos o no.

---

<sup>2</sup> FERNANDEZ, Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. Capítulo 6. México: Trillas 1996.

Pero qué son los valores y qué son las creencias, estas definiciones también las brinda Andrade: “Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva.”<sup>3</sup> El autor menciona que estas se mueven en un plano racional y abarcan concepciones de todo tipo (acerca del hombre, del mundo, de la divinidad, del trabajo, de la mejor manera de hacer las cosas, etc.). Se habla en este aspecto que es evidente que no siempre hay una uniformidad en las creencias, pero que si existen algunas ideas compartidas por una gran mayoría de personas, las cuales serán las que dominen esa cultura y le den un sello distintivo.

Respecto a los valores, Andrade menciona lo siguiente: “Los valores, por su parte, son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué

---

<sup>3</sup>FERNANDEZ, OP CIT

conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas”. Los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional, aclara el señor Andrade.

Es claro, entonces, el planteamiento que se hace acerca de la cultura organizacional, a los anteriores planteamientos acerca de los valores y las creencias se le agregará uno de mucha importancia, las manifestaciones culturales que según el autor son: “ Las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros.” Y él los ha clasificado así:

**Manifestaciones conceptual-simbólicas:** Tiene que ver con la ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión.

**Conductuales:** Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

**Estructurales:** Aquí se encuentra el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social.

**Materiales:** Se refiere a los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Esta clasificación de las manifestaciones culturales se puede aplicar dentro de la organización:

**Conceptual simbólicas:** Se ubica la filosofía organizacional (misión, estrategias básicas, sus objetivos, sus prioridades, sus programas), hace parte también su aparato simbólico y su mitología.

**Conductuales:** Hace parte el Lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.

**Estructurales:** Se refiere a las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal).

**Materiales:** Hace referencia a la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

Para este trabajo, la anterior clasificación es muy importante ya que brindará muchos elementos de diagnóstico cultural. Esto hará que se conozca desde un enfoque más profundo y relativamente nuevo para la Fundación Universitaria, ya que ésta no se conoce desde esta forma. Es una realidad que los resultados que arrojen este, mostrarán la influencia que la cultura de esta universidad ejerce en todos sus empleados y en todas sus dependencias, en este caso la División de Bienestar Universitario. Influencia que se verá reflejada en la comunicación ya que como plantea Horacio Andrade cultura organizacional y comunicación van íntimamente ligadas, hasta el punto que la cultura va a afectar a la comunicación, hasta el punto que determinará la frecuencia, la calidad, el grado de formalidad y la dirección.

Hay que tener en cuenta también aspectos como los siguientes que son mencionados por el autor: Si los mensajes fluyen libremente en todas direcciones o se dan principalmente en algunas de ellas (por ejemplo la vertical descendente); Que la comunicación formal tenga un alto grado de

credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; Que la comunicación sea abierta franca, informal, o rígida y protocolaria, Que se emplee directo o que se recurra a eufemismos; Que se digan las cosas tal y como son o se oculte o se distorsione la información, Que se busque o no la retroalimentación, todo esto se va a derivar de los valores y creencias organizacionales. Y algo muy importante que se resalta también y es que lo anterior va a definir lo que se puede llamar el “estilo comunicativo” de la organización. A este tema hace relación un autor mencionado por Andrade, Edward Hall, el habla de cultura de “contexto alto” y de “contexto bajo”, de la primera afirma que “los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente”, de la segunda dice “que las personas están relativamente poco involucradas entre sí, se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas y, en cierto sentido, alienadas”.

Son muchos los aspectos que ha brindado el señor Andrade para estudiar una organización desde el punto de vista de cultura organizacional en unión con la comunicación, esto hará que de alguna forma la institución que se estudiará pueda clasificarse de alguna forma, es decir, que al clasificarla basando todo en los conceptos tratados en este punto, saldrá a flote las fortalezas y las muchas debilidades que tiene la Fundación Universitaria de Popayán en cuanto a su cultura y su comunicación.

### **5.3. BIENESTAR UNIVERSITARIO**

Para definir qué es un Bienestar y qué papel cumple dentro de cualquier institución educativa se estudiará lo establecido por la ley 30 de 1992 que resumiendo dice:

“Es una estructura orgánica creada en las instituciones de educación superior que tiene como fin adelantar programas de bienestar, entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico – afectivo, espiritual y social de los estudiantes y personal administrativo” Hay otro concepto: “Bienestar universitario busca crear

un conjunto de condiciones institucionales ético – pedagógicas que permitan la convivencia y tolerancia de los miembros de la comunidad universitaria, cuya realidad trasciende del rol profesional o laboral que suele prevalecer en los centros educativos. Bienestar entonces, es un “estar bien” con la propia actividad, con el lugar que se convive con la formación que se recibe, con la cultura que se comparte en un contexto democrático, pluralista y participativo, a través de actividades formativas tales como los eventos deportivos, artísticos, expresivos y recreativos que enriquezcan la cultura institucional y el bienestar integral de las personas”. Pero hay más características: “Así entendido el Bienestar Universitario tiene como resultado seres humanos integrales, capaces de asociar el trabajo o el estudio con los proyectos personales de vida, dispuestos a desarrollar valores de comunicación, de solidaridad y de responsabilidad que contribuyan al logro de la Misión de la universidad”.

Mediante estos conceptos obtenidos del “Diagnóstico Nacional de Bienestar de las instituciones de Educación Superior informe realizado



por CRES SUR y la UNIVERSIDAD DEL VALLE”, se observa que esta división cumple una labor muy importante en una institución. Una labor dedicada y enfocada en el recurso humano, estudiantes, administrativos y docentes, es una estructura que realiza y coordina muchas actividades, que continuamente tiene que estar comunicando e informando.

Es este aspecto de comunicación e información el que estudiaremos para conocer el estado en que se encuentran los medios informativos y comunicativos de esta división.

#### **5.4. UN ACERCAMIENTO A LA MISION Y LA VISION DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN**

Un elemento más de este diagnóstico, que ayudará a conocer más a esta institución (Fundación Universitaria de Popayán) y ayudará a comprender más el entorno en que interactúa la dependencia de Bienestar Universitario (nuestro objeto de estudio), será el de conocer y analizar la Misión y Visión de esta organización educativa. Además que este punto

entraría a complementar el anterior y más que todo la manifestación cultural conceptual-simbólica de la que hace parte la filosofía organizacional.

En este caso se recurrirá a los planteamientos hechos por el investigador mexicano Abraham Nosnik.

Hay que empezar por definir lo que el autor llama Comunicación Productiva que “es la transformación y mejora de cualquier sistema (organización) para beneficio de todas las partes que lo integran (emisores y receptores) a partir de la retroalimentación del público o públicos (conjunto de receptores) al propio sistema (emisor o grupo de emisores que actúa/n como representante/s del sistema porque tienen la autoridad formal y el poder necesario que así lo acreditan), y de la evidencia empírica disponible que el cambio efectuado por y en el sistema beneficia a todos los que lo integran”. (Nosnik, 1995)<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> NOSNIK, Abraham. Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos, México; Despacho CIO. 1995. p 97

Concepto bien importante del cual se van a desprender otros conceptos que ayudarán a conocer, analizar y clasificar a esta institución.

Nosnik dice que para entender cabalmente el concepto de comunicación productiva es importante introducir la explicación de “organización normativa”. Se plantea entonces, que es necesario que un sistema se maneje como una organización normativa para que la comunicación productiva pueda existir. El autor dice que un sistema (político, económico, gubernamental, empresarial, educativo, tecnológico, filantrópico, etcétera) es normativo si tiene los siguientes elementos: un corazón ideológico y un conjunto de reglas del juego que alinean su operación a dicho “corazón ideológico”. Este es otro aspecto que puede ayudar a la realización de un óptimo diagnóstico de la cultura organizacional de la F.U.P, ya que una manifestación cultural mencionada por Andrade tiene que ver con las normas, la manifestación estructural.

Nosnik toma el concepto de “Corazón ideológico” de Collins y Porras (1994) que al estudiar empresas extraordinarias en su gestión y resultados, identifican en ellas una ideología nuclear (“core ideology”) que sirve de guía a su operación. (En este aspecto Nosnik afirma que el descubrimiento de Collins y Porras le llama mucho la atención por su notable similitud con los elementos utilizados por Lakatos para explicar la estructura de las teorías científicas, las cuales obtienen también, según Lakatos, un núcleo de supuestos o ideología nuclear. Nosnik dice que él aplicó los elementos de Lakatos explicados en su libro “La metodología de programas científicos de investigación (1980) a la historia de la investigación en comunicación social. (Nosnik, 1991).

Esta ideología nuclear que Nosnik llama “corazón ideológico” contiene, según Collins y Porras, el propósito y los valores que definen el sistema y que este busca cumplir. Para su aplicación al caso de todo tipo de sistemas, en este caso, educativo, Nosnik sugiere que este corazón ideológico se defina de la siguiente manera: en primer lugar, y siguiendo

a Collins y Porras, como el propósito del sistema. Pero también afirma Nosnik que dicho propósito debe contener no solo la “razón de ser” del sistema (organización) sino una propuesta breve, general y clara de cómo dicho sistema va a perfeccionar (o contribuir a mejorar) a la sociedad de la cual es parte.

### **Misión y Visión**

Continuando con este autor, él afirma que dicho propósito conjunta en uno o dos elementos Misión y Visión de futuro de la propia organización. En segundo lugar, y también el autor siguiendo a Collins y Porras, reconoce como vital que haya en el corazón ideológico del sistema una identificación muy precisa de los valores que dicho sistema identifica como parte de su vocación y vivirá como convicciones incluso frente a la adversidad que señale la disfuncionalidad a corto plazo de esos valores.

Es importante resaltar lo que a continuación plantea Nosnik. Él dice que un sistema que se maneja en el ámbito de una organización normativa no

sólo define el propósito y los valores de su corazón ideológico sino que se los comunica a todos los públicos que integran dicho sistema. Es decir, las autoridades responsables de la gestión de dicho sistema actuarán como emisor (es) del mismo e informarán a los demás integrantes del sistema (que actúan como receptores o públicos del mismo) acerca del contenido de dicho corazón ideológico para que estos últimos (receptores, públicos) puedan exigir de los primeros (emisores, autoridades responsables del sistema): congruencia, coherencia y consistencia.

Con los conceptos anteriormente expuestos se tiene la posibilidad de analizar si la en Fundación Universitaria de Popayán se desarrolla una comunicación productiva (explicada al principio de este punto), se analizará entonces si esta institución se maneja desde la perspectiva de organización normativa, es decir si tiene un corazón ideológico y unas reglas que nos lleven a cumplir ese corazón ideológico.

## **5.5. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN**

Ahora es importante conocer en cuál diagnóstico se basará este trabajo para estudiar la dependencia de Bienestar Universitario de la F.U.P.

Acerca de este tema MERCEDES Charles afirma<sup>8</sup>:

“ El Diagnóstico de comunicaciones como un instrumento que ayuda a gestar cambios en la organización, es de gran apoyo para el sector, pues los resultados obtenidos servirán como punto de partida para la generación de cambios en los procesos de las comunicaciones que se manejan actualmente y que nos permiten dar cuenta de las fortalezas y debilidades... El objetivo principal del diagnóstico es precisar las fortalezas y debilidades de los sistemas de comunicación interna y externa de los flujos de información y de los medios y canales institucionales, para consolidar sus aciertos y corregir sus deficiencias.”

En esta primera aproximación planteada por esta autora se puede afirmar sin que este diagnóstico y esta evaluación servirá mucho, no sólo a las personas pertenecientes a la División de Bienestar Universitario para conocer la verdadera situación en que se encuentran en cuanto al manejo

de la información y comunicación, sino a la Fundación Universitaria de Popayán en general, ya que una de sus dependencias dará un paso importante para mejorar el servicio prestado a su público interno, en últimas según los resultados de esta investigación se podría aplicar en un futuro este mismo esquema a otras dependencias con el fin de mejorar continuamente en un aspecto tan importante en una institución la COMUNICACIÓN.

Para adentrarse más en lo referente al diagnóstico de comunicación en cuanto a la promoción y divulgación de este sector, se trabajará con los tres EJES DE ANALISIS que propone MERCEDES CHARLES:

#### **5.5.1.Eje de la Información**

Recopilar la información básica sobre la DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA F.U.P, es decir, conocer su labor, sus valores, historia, filosofía, objetivos, estrategias, componentes y perspectivas

---

<sup>8</sup> CHARLES, Op. Cit., p. 83.



futuras. Se evaluará si esta información es suficiente y si el público interno la conoce en realidad.

#### **5.5.2.Eje de la interrelación**

En esta parte se buscará la percepción que tiene el público sobre las políticas de comunicación y de interacción del Bienestar Universitario. También el diagnóstico incluye el estilo de liderazgo y busca evaluar el carácter, la fluidez y la eficiencia de los canales y de los flujos de comunicación.

#### **5.5.3.Eje de los medios y canales de comunicación**

Conocer la eficacia y eficiencia de estos medios y canales institucionales, para evaluar si cumplen con su función. Sirviendo esto como indicador de lo que esta sucediendo en este sector.

### **5.6. LA ESTRATEGIA**

Nosnik y Mercedes Charles han brindado a este proyecto dos formas de analizar, conocer, evaluar y diagnosticar a una organización y a los miembros de esa comunidad. Gracias a ellos se podrá detectar de una manera acertada y profunda las fortalezas y debilidades en el aspecto comunicativo y de información de la dependencia de bienestar universitario.

El conocer, analizar, clasificar y evaluar las debilidades nos permitirá después plantear y desarrollar estrategias de comunicación para mejorar este aspecto, las fortalezas que se encuentren se tratarán de mantener o desarrollarlas aún más.

Se puede entender el término estrategia como una serie de acciones, programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. En este caso el interés y necesidad es de cambiar y mejorar la imagen y el préstamo de servicios del bienestar de

una universidad. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida.

Operativamente la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a metas deseadas. Mediante cierto tipo de acciones esta dependencia puede lograr la meta deseada que es la de mejorar su servicio, informar bien de las actividades que va a realizar.

Las estrategias comunicativas que se implementarán estarán enfocadas en difundir, en primera instancia qué es bienestar, en donde se encuentra ubicado, qué servicios presta, quiénes laboran en la división y qué labor desempeñan. Los medios de comunicación a utilizar serán definidos según los resultados que arroje el diagnóstico. Una estrategia para desarrollar lo anterior podría ser la de diseñar un plegable muy llamativo para entregarlo a los alumnos que ingresen a primer semestre, todo esto puede ir reforzado con una pequeña charla de alguno de los funcionarios de esta división.

A medida que se desarrollan estas estrategias comunicativas para dar a conocer al Bienestar, se puede ir aplicando otras estrategias que mejoren la calidad de la información de las actividades que se van a realizar en el transcurso del semestre.

Analicemos lo propuesto por la francesa Pascale Weil (1992) referente a una estrategia de comunicación..

Ella sugiere que para la realización de una estrategia de comunicación se tome como principio el discurso de la filosofía de la organización. Weil entiende este término como la misión la visión, la ética y la vocación, que la empresa desea compartir con sus trabajadores. En este caso se comunicará a los empleados (administrativos) y a los estudiantes, la misión y visión de la F.U.P, explicando que Bienestar fue creado para cumplir con esos propósitos, se comunicará también la filosofía de esta división, sus servicios y los valores que promueve. Ella afirma que comunicar la filosofía de la organización contribuye al mantenimiento o al cambio de una cultura de laboral que cruza tanto a los directivos como

a los empleados u obreros (en esta situación cruzará a administrativos, estudiantes y es obvio que a los mismos funcionarios de Bienestar), es difundir un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión.

Las organizaciones en este tipo de discurso afirma Weil, desean verse como una comunidad donde se vean más unitarias, más comunitarias, más prospectivas, más EFICACES, organizaciones con una identidad colectiva. Si a esta dependencia se le aplicara esta estrategia es seguro que cambiaría su imagen e irradiaría las características anteriormente expuestas por la Weil, no sólo la imagen de Bienestar empezaría a cambiar sino en general la de la institución.

El discurso Weil lo divide en cuatro fases las cuales se pueden aplicar a este proyecto:

**De la soberanía:** Digo quién soy. La identificación de la empresa por su categoría y superioridad. En esta fase se comunicaría al público quién es bienestar y la importancia de esta en la universidad.

**De la actividad:** Digo lo que hago y cómo lo hago. El oficio, el saber hacer. En esta fase se comunicaría al cliente interno que es lo que esta dependencia hace (coordinar actividades deportivas, culturales, de salud, etc.). La forma en que esta lo hace (citas medicas, éntrenos, préstamo de implementos deportivos, etc.). La experiencia que ya se tiene en estas actividades.

**De la vocación:** Digo para quién lo hago. El espíritu de servicio, el beneficio que obtiene el destinatario, el trabajador. En esta fase se comunicará que esta dependencia fue creada para velar por el bienestar de los estudiantes y administrativos, los beneficios que obtendrán si utilizan esta oficina.

**De la relación:** Digo a la vez lo que hago y lo que esto me permite hacer. El compromiso de la organización (bienestar) y su deseo de establecer un pacto con el destinatario. (Estudiantes y administrativos).

Pensar en aplicar esta estrategia de comunicación para valorar la imagen, mejorar el préstamo de servicios y cumplir con los objetivos por los que fue creado bienestar, es plantear la necesidad de diseñar planes integrales en donde sería importante que las personas tengan acceso a los discursos institucionales para después entrar en una lógica de conexión mediante el diálogo, la participación y el reconocimiento.

La operacionalización de la estrategia se desarrollará según los resultados que nos brinde el diagnóstico. Algunos posibles elementos a tener en cuenta basados en lo que nos plantea la autora chilena Paulina Gómez en las memorias del III simposio latinoamericano de Comunicación Organizacional (Diskette entregado en el que se encuentra recopilada su intervención, llamada “Estrategias de Comunicación para la incertidumbre”):

“Cuando definimos la estrategia, qué definimos, qué contenidos y qué públicos vamos a priorizar, qué selección de medios vamos a hacer, qué definición de ámbito de cobertura, los recursos, la forma de evaluación, cómo vamos a llevar a cabo todas nuestras acciones”.

Complementando lo que esta autora nos plantea y diciéndolo en otras palabras, para operar esta estrategia tendremos en cuenta entonces:

- **Población Destino:** Definir cuál van a ser nuestros receptores, en este caso serán los estudiantes docentes y los administrativos. El diagnóstico nos brindará mucha información que permitirán conocerlos.

- **Información básica a difundir:** Qué es lo que vamos a difundir. En un principio se difundirá más que todo ¿Qué es bienestar?, para que los clientes lo conozcan y sepan que servicios les puede prestar. Después se manejará la información que esta produzca, pero mejorada y más eficaz (Eventos deportivos, citas médicas, etc.).

- **Etapas de circulación de información:** La primera etapa como se dijo anteriormente es la de dar a conocer a la División de Bienestar, las siguientes etapas son las de divulgación de actividades.



- **Tipos de Comunicación:** Podrían ser dos básicas Escrita y Oral.
- **Características de los medios de comunicación:** Amenos, ágiles, de fácil acceso, etc.
- **Selección de los géneros y formatos:** Se puede diseñar un boletín, un periódico y carteleras.
- **Adaptación y elaboración de mensajes:** En conjunto con la gente de Bienestar se escogerán los mensajes y la forma en que estos deben ir.
- **Producción de los mensajes. Técnicas:** Se recurrirán a diferentes técnicas que hagan atractivo el mensaje.

Muy seguramente realizando un diagnóstico de la cultura de la institución, y realizando un diagnóstico profundo de la parte comunicativa de Bienestar, posteriormente se podrá plantear una estrategia de comunicación, que cambie la imagen de esta dependencia, los servicios que esta presta van a mejorar e incluso con mucha seguridad se van a incrementar algunos servicios que no se están prestando. Por último el beneficio y la valoración de la imagen y el cambio no sólo será para Bienestar Universitario, sino con mucha seguridad para la Fundación Universitaria de Popayán.



## **6. METODOLOGIA**

En este trabajo de grado se realizaron dos diagnósticos de mucha importancia: uno estuvo dirigido a la organización en general (Fundación Universitaria de Popayán), enfocado en un estudio de la cultura de esta institución. Para este caso se utilizó lo propuesto por Horacio Andrade en cuanto a diagnóstico de cultura organizacional y comunicación, con dos objetivos primordiales: Conocer muy bien el contexto en el que se encuentra la dependencia que se estudió, y analizar la influencia que este ha ejercido en el comportamiento comunicacional y cultural de esta. El otro es un diagnóstico de la comunicación en la División de Bienestar Universitario (dependencia en la que este trabajo ha enfocado su estudio), recurriendo a lo propuesto por la autora mexicana Mercedes Charles y se complementó con un breve estudio planteado por el Doctor Abraham Nosnik, acerca de tres requerimientos básicos de comunicación que

buscan lograr la coherencia en la gestión de cualquier sistema, los cuales no sólo han servido como elementos de diagnóstico y de ubicación de fortalezas y debilidades, sino que han servido como elementos para desarrollar una adecuada estrategia de comunicación posteriormente.

Después de analizar los resultados arrojados por estos dos diagnósticos, se hará una propuesta de desarrollar una estrategia de comunicación desarrollada por la francesa Pascale Weil, la cual se aplicaría tanto a la institución como a la división de Bienestar Universitario, de esta forma las posibles debilidades que se detectaron se puedan cambiar y las fortalezas que se encontraron se refuercen.

## **6.1. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Como se ha reiterado en muchas ocasiones, este estudio se basó en lo propuesto por Horacio Andrade así:

### **6.1.1. Conocer los valores y las creencias de la universidad:**

Para desarrollar este punto se entrevistaron a personas del área administrativa, del área docente, estudiantes y directivas, con el fin de conocer cuáles son las creencias y los valores que cada uno tiene. En este aspecto se tuvo en cuenta, para ubicar correctamente estos aspectos, la mención que hace Andrade de un autor llamado Bro Uttal, el cual hace una referencia muy sencilla de los valores y las creencias organizacionales, los valores, dice, determinan lo que es importante para la organización, mientras que las creencias son las ideas compartidas acerca de cómo las cosas funcionan o deberían funcionar. Otra propuesta interesante que ayudó a ubicar mejor los valores organizacionales, es la que hacen dos investigadores Pascale y Athos, los cuales son mencionados también por el investigador mexicano, ellos plantean varios campos a los que puede referirse los valores organizacionales:

**La compañía como identidad:** Énfasis en la institución como entidad en la que uno vive, con la que uno se identifica, a la que pertenece, y que merece admiración y aprobación de los empleados y de la sociedad.

**Los mercados exteriores de la compañía:** Acento en el valor de los productos o servicios de la institución para la humanidad, y en los factores importantes para la preservación de ese valor, como la calidad, la puntualidad en la entrega, el buen servicio y la atención a las necesidades del cliente.

**Las operaciones internas de la compañía:** Atención en el rendimiento, los costos, la productividad, la inventiva y la habilidad para resolver problemas y satisfacer al cliente.

**El personal de la compañía:** Se presta atención a las necesidades de los grupos de personas con referencia a su función productiva, así como a las del empleado individual como ser humano valioso, situado en un ámbito más amplio.

**Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado:** Se hace honor explícitamente, a los valores, expectativas y exigencias legales de la comunidad donde la empresa está inmersa.

**Relaciones de la compañía con la cultura en la que opera:** Tiene que ver con las creencias fundamentales de la cultura acerca de lo que es “bueno”, creencias que en este caso derivan de la tradición judeocristiana e incluyen nociones como la honradez y la justicia.

Vale la pena anotar que no sólo se recurrió a entrevistas, también se utilizó la observación directa, además que al hacer yo parte de esta institución tengo un criterio muy formado, desde hace más de dos años, de lo que sucede en mi institución en lo referente a este punto y a los otros que se trataron, también se tuvo en cuenta si en algunas publicaciones o medios de comunicación de esta universidad se hace referencia a valores o creencias, o si en intervenciones o comunicaciones de directivas hacía los empleados, o en la vía contraria se menciona esto, ya sea verbal o escrita.

### 6.1.2. Manifestaciones culturales.

Las creencias y los valores anteriormente mencionadas, se manifiestan dentro de esta universidad de varias formas, para estudiarlas se siguió la siguiente clasificación:

**a) Conceptual simbólicas:** Se estudió la misión de la universidad, cuáles estrategias se están siguiendo para afrontar la crisis por la que esta pasando, se definieron los objetivos.

En este punto se habla de aparato simbólico y de su mitología, que para efectos de una mejor ubicación en el desarrollo de este punto, se utilizó la definición propuesta por Andrade, que dice que aplicado a la organización son SIMBOLOS todos los objetos, frases, palabras, animales, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el “sustrato inconsciente”, de la misma, y que representan sus valores y principios mas arraigados. En cuanto al MITO, referido al ámbito organizacional, serían aquellas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de “historia



sagrada”, con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos los elementos que explican figurativamente por qué y cómo la organización llegó a ser lo que es.

Para analizar y estudiar el anterior punto se establecieron algunas charlas informales con las personas más antiguas de la institución (docentes y administrativos), desde las asesoras, hasta el rector de esta universidad y resto de directivas.

Descubrir toda esta información servirá para este trabajo, el dejar una propuesta para crear, reforzar o modificar la cultura de esta organización.

**b) Conductuales:** En este punto se recurrió a la observación directa, para analizar el LENGUAJE que se da dentro de esta institución, para tener más claro a qué hace referencia este concepto, se tuvo en cuenta lo siguiente: “En este contexto, entendemos al lenguaje como las palabras, expresiones, modismos, giros, claves, etc., que utilizan los miembros de

una organización, para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita.”(Andrade: página:116).

Otro elemento importante de este punto y en el que también se utilizó la observación directa, el análisis y el contacto continuo con diferentes personas de la institución, es el del COMPORTAMIENTO NO VERBAL, cuya definición también la brinda Andrade: “ Es un tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio (proximidad física) por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior (apariencia física y vestido) y en los aspectos no lingüísticos del discurso (paralingüística o metacomunicación), responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados”.

Otra forma diferente de interacción que se analiza en este punto es la del RITUAL, que para estudiarlo no sólo se recurrió a la observación directa,

también se hizo un análisis basado en mi propia experiencia desarrollada en el tiempo que llevo laborando en esta institución y que de alguna forma me brinda una herramienta muy veraz de estudio, ya que me he movido continuamente en aspectos como: reconocimiento de las personas en el trabajo, la forma como se conducen las juntas, el requerimiento para acceder a los altos directivos, la forma de saludarlos, las ceremonias que se llevan en la organización, en qué ocasiones, los valores que se ensalzan en ellas, la forma en que se recibe a las personas que no son de la organización. (Andrade: Página 118).

**c) Estructurales:** En este punto se requirió la investigación en documentos en los que se trata de las políticas y los procedimientos de la universidad, la mayoría de estos son de fácil acceso, ya que son entregados al personal. En lo que hace referencia a las normas, también fueron proporcionadas por la oficina de Recursos Humanos.

Para la investigación del sistema de estatus interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal), se recurrió a la secretaria general

para determinar el sistema de estatus interno, en cuanto al análisis del liderazgo, se recurrió a pequeños sondeos de opinión, además de la observación directa y el análisis de mi experiencia en la organización.

**d) Materiales:** La observación directa y lo que se puede llamar experiencia propia o más bien participación en este aspecto hizo que este punto y los anteriores se estudiaran con mucha facilidad, ya que el contacto es directo con mi objeto de estudio, además de coordinar la parte de medios de la Universidad Virtual, que tiene que ver mucho con la tecnología que poseemos (sala de recepción satelital, internet, oficina de coordinación satelital, etc.), se ha tenido mucho contacto con las personas encargadas de las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta esta institución.

## **6.2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LA DIVISIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO**

Después de conocer los aspectos culturales de esta organización y la influencia que ejercen en el “estilo comunicativo” de la F.U.P, se dispuso a hacer el Diagnóstico de comunicación propuesto por Mercedes Charles.

Los puntos básicos tratados por tratados por Mercedes Charles son:

#### **6.2.1. Eje de la información**

En esta variable como primera instancia para desarrollar este proyecto de diagnóstico se recogió y se organizó la información relevante y básica de la División de Bienestar. Para lograrlo se acudió a información archivada de esta oficina, se entrevistó al Director de esta, Doctor Manuel José Hurtado Jiménez, al Coordinador Cultural Luis Carlos Restrepo Arboleda y a la Secretaria Ejecutiva, Zorayda Barcenás Arango, además de la Representante de los docentes ante Bienestar, la docentes Sonia Gaviria. Ellos suministraron informes y material escrito muy importante para conocer el funcionamiento, el manejo, los objetivos y el estado actual de Bienestar (Fortalezas y debilidades).

Estos datos sirvieron para conocer más la organización y el manejo de la oficina de Bienestar y también de la F.U.P.

### **6.2.2. Eje de la interrelación**

En este se pudo conocer la impresión que tiene el público interno: Administrativos, docentes (de tiempo completo que hacen parte del área administrativa) y estudiantes, acerca de las actividades y el servicio que la División ofrece a la comunidad universitaria y la forma en que se motiva y coordina para que se utilicen los servicios que se prestan. La herramienta de trabajo que se implementó para la recolección de los datos fue LA ENCUESTA.

En cuanto al público escogido para el análisis del proceso de difusión, se tuvo en cuenta lo siguiente:

**UNIVERSO: 1677.**

**MUESTRA REAL: 418.**

111 Empleados (administrativos, profesionales, secretarias, coordinadores y docentes de tiempo completo).

307 Estudiantes.

Los temas principales tratados en la encuesta fueron:

- **Conocimientos de la División de Bienestar Universitario.**
- **Utilización de los servicios del Bienestar Universitario.**
- **Grado de motivación por parte del Bienestar para que utilicen los servicios.**
- **Conocimiento de algunos medios de comunicación coordinados o emitidos por esta oficina.**

Hay que anotar que tanto a los administrativos como a los estudiantes se les aplicó la misma encuesta, con la posibilidad que se especificara si se era lo uno o lo otro, además si era administrativo a qué dependencia pertenecía, si se era estudiante a qué facultad y en qué semestre se encontraba.

### **6.2.3. Eje de los medios y canales de comunicación.**

La primera actividad que se realizó en este eje fue la observación directa, después se continuó con el análisis de contenido, aspecto importante que facilitó hacer un estudio de los pocos medios utilizados por la División de Bienestar Universitario, en su fondo y estructura. En esta parte se pudo conocer, describir y detectar específicamente el manejo, estilo y tendencia en lo referente a despliegue de información, nivel de claridad de los mensajes, estructura y el diseño de los mismos.

Para evaluar de una forma organizada, clara y sencilla, los medios existentes en Bienestar, se elaboró unas Fichas técnicas, las cuales permitieron identificar los siguientes aspectos:

Medio.

Clasificación.

Cantidad – Tiraje.

Ubicación.

Distribución.

Tema.



Público al cual va dirigido.

El análisis de los medios se realizó basándose en las siguientes características:

#### **6.2.3.1. Categorías: Diseño y contenido**

##### **6.2.3.1.1. Diseño.**

**A) COLOR:** En este punto se analizó y observó, si las carteleras y algunos medios impresos, como los circulares, conservan colores determinados que indiquen y distingan a la División dentro de la F.U.P.

**B) LETRA:** Tamaño, legibilidad de la letra, fuente y diseño de las letras.

##### **6.2.3.1.2. Contenido.**

**A)** ¿Los temas interesan a todo el público?

**B)** ¿Hay variedad de temas?

**C)** ¿Hay una periodicidad adecuada para el cambio de los contenidos?

Mediante esta fase de recolección de datos, se pudo posteriormente trabajar en la tabulación y análisis de la información, permitiendo esto

conocer y determinar las fortalezas y las debilidades en el proceso de comunicación, con el fin de posteriormente elaborar unas recomendaciones y conclusiones que permitan desarrollar en un futuro una estrategia efectiva en dicho proceso, redundando esto en un mejor servicio y atención por parte de esta dependencia.

### **6.3. LAS TRES ÍES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Para complementar y hacer más complejo este diagnóstico comunicativo se analizó desde otra perspectiva y metodología a esta dependencia, la propuesta es del mexicano Doctor Abraham Nosnik acerca de tres requerimientos básicos de comunicación que buscan lograr la coherencia en la gestión de cualquier sistema, el los llama “Las tres íes de la comunicación Organizacional”:

**a) Principio de Comunicación Integra:** En este punto el autor hace referencia a que una organización no puede permitir flujos de información que no sean veraces y que estén incompletos. Se analizó, entonces el flujo de información que maneja la dependencia de Bienestar Universitario, basándonos en lo que plantea el autor como veracidad, es decir que la información tenga un contenido fáctico que de ser necesario pueda comprobarse su concordancia con la realidad. También la información integra debe ser completa, es decir debe procurar satisfacer las necesidades o requerimientos que los receptores tienen de esta (información) y que esta dependencia pueda proveer

**b) Principio de comunicación integral:** El autor dice que la organización debe tener un Plan General de Comunicación que identifique a todos los públicos que debe servir con comunicación, en este trabajo se investigó si esta dependencia ha desarrollado algún plan creado por ellos mismos o creado por la Institución (F.U.P, es decir si se han estudiado las necesidades de información de dichos públicos:

Administrativos y Estudiantes) y se satisfacen con los criterios que impone el principio de comunicación íntegra.

**c) Principio de comunicación integrada a la gestión exitosa del sistema:** En este aspecto Nosnik habla que la organización debe crear condiciones materiales (infraestructura) y de clima laboral (liderazgo) para que emisores (autoridades responsables, en este caso los emisores serían los de la oficina de Bienestar Universitario) y receptores (todos los públicos, en este caso estudiantes y administrativos) puedan colaborar para cumplir con lo que el autor ha llamado corazón ideológico de la institución (Misión). Se analizó y estudió, entonces hasta qué punto las directivas de la Fundación Universitaria de Popayán colaboran con la oficina de Bienestar Universitario en los aspectos anteriormente planteados en: Condiciones materiales y de clima laboral, para que esta dependencia ayude a que se cumpla con la misión de esta institución.

Se observa entonces que esta propuesta realizada por Nosnik, está muy pero muy relacionada con el diagnóstico de la cultura organizacional que se utilizó para conocer nuestra organización, se puede llegar a plantear que ayudó mucho a la realización de éste, además que establece un puente entre la organización y esta dependencia, como la una influye en la otra.

Es necesario aclarar, que el aplicar en primera instancia el diagnóstico de la cultura organizacional de la F.U.P y el diagnóstico de Mercedes Charles, permitió después desarrollar el análisis de los tres requerimientos básicos propuestos por el Doctor Abraham Nosnik, ya que los datos y resultados que suministraron sirvieron para la aplicación del análisis de Nosnik además de complementar cada uno de los diagnósticos.

La importancia de haber seguido estos planteamientos de análisis para este proyecto es que ambos proporcionaron las herramientas requeridas

para conocer de una manera profunda el manejo que se le esta dando a la información actualmente en la oficina de Bienestar y en la institución, es decir, que al aplicarlos se detectó en qué esta fallando, qué no se está haciendo, qué se esta haciendo bien y qué se puede mejorar en lo referente a la comunicación e información de Bienestar Universitario y de la Universidad. Partiendo de un diagnóstico se pueden desarrollar estrategias de comunicación y se puede mejorar la imagen de esta dependencia.

#### **6.4. LA ESTRATEGIA.**

Esta es una propuesta, nada más, de realizar una estrategia de comunicación en un futuro muy cercano. La operacionalización se desarrollará según los resultados que nos brinden estos diagnósticos y dependerá de la autorización de las directivas, de la conveniencia de esta y de las aclaraciones académicas que se hagan. Lo que se quiere aclarar es que en este trabajo no se desarrollará esta estrategia, sólo se planteará.

La persona que brinda una guía muy apropiada para este trabajo es la francesa Pascale Weil, el discurso lo divide en cuatro fases:

**De la soberanía:** Digo quién soy. La identificación de la empresa por su categoría y superioridad. En esta fase se comunicaría al público quién es bienestar y la importancia de esta en la universidad.

**De la actividad:** Digo lo que hago y cómo lo hago. El oficio, el saber hacer. En esta fase se comunicaría al cliente interno que es lo que esta dependencia hace (coordinar actividades deportivas, culturales, de salud, etc.). La forma en que esta lo hace (citas medicas, éntrenos, préstamo de implementos deportivos, etc.). La experiencia que ya se tiene en estas actividades.

**De la vocación:** Digo para quién lo hago. El espíritu de servicio, el beneficio que obtiene el destinatario, el trabajador. En esta fase se comunicará que esta dependencia fue creada para velar por el bienestar

de los estudiantes y administrativos, los beneficios que obtendrán si utilizan esta oficina.

**De la relación:** Digo a la vez lo que hago y lo que esto me permite hacer.

El compromiso de la organización (Bienestar) y su deseo de establecer un pacto con el destinatario.(Estudiantes y administrativos).



## **7. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA PROPONER UNA ESTRATEGIA COMUNICATIVA QUE MEJORE LA IMAGEN Y SERVICIO EN LA DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN.**

El realizar en primera instancia un diagnóstico de la cultura organizacional de la Fundación Universitaria de Popayán, permitió que se conociera y comprendiera más a la oficina de Bienestar, desde perspectivas tan importantes como los son la cultura y la influencia que esta ejerce en la comunicación. Obviamente permitió conocer también, la influencia que ejerce en el “estilo comunicativo” de esta oficina.

### **7.1. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN.**

Recoger información sobre este aspecto fue una labor muy sencilla, ya que el contacto que se ha tenido con esta organización ha servido mucho para conocer lo que sucede en cuanto a cultura organizacional. Es

importante resaltar esta situación, ya que de alguna forma el laborar en esta universidad como Coordinador de Medios de la Universidad Virtual en el área administrativa, y ser docente en varias facultades, ha servido bastante para conocer de una manera muy profunda, a esta institución o a este sistema cultural, para darle la connotación o el enfoque planteado por Andrade, en lo referente a cultura organizacional.

A continuación se hará una descripción de los valores y las creencias, encontrados o no encontrados en la Fundación Universitaria de Popayán, con el fin de mostrar una parte de la cultura que se está desarrollando en esta institución.

#### **7.1.1. Valores y creencias de la Fundación Universitaria de Popayán.**

##### **Las Creencias:**

Esta institución está pasando por un momento de crisis muy grave, la situación económica es muy delicada, de alguna forma esto ha influido mucho en lo que se piensa de la universidad. El grado de incertidumbre

y de pesimismo es tal, que la mayoría de las personas que trabajan y estudian aquí, afirman que se va acabar la F.U.P.

Hay muchas y variadas ideas del por qué de esta situación, es decir se especula acerca de las causas de lo que esta sucediendo: una, es el cambio que se hizo hace tres años de sede, se pasaron algunas facultades a un lugar a las afueras de Popayán, las cosas no funcionaron y la pérdida de plata fue enorme, ya que se tuvo que trasladar todo otra vez para la sede campestre, se afirma entonces que el descalabro económico empieza desde esa época, la otra idea generalizada de la situación económica, es la inversión que se hizo a la Universidad Virtual, que más bien no se debió hacer, ya que esta no dio los frutos que se esperaba e hizo que la institución se desangrara más. Además de las anteriores se cree que la burocracia existente es la culpable también de la crisis.

Son ideas muy pesimistas las que se fluyen por la institución, y muy graves, ya que todo esto que se dice, ha llegado a oídos de los

estudiantes, los clientes de la universidad, esto ha conducido a la salida de muchos de ellos ante el temor de que se queden sin donde estudiar y todo lo que eso implica. Pero lo más grave es que esta situación ya es pública en la ciudad de Popayán y en la región, la imagen de la F.U.P no es la mejor y esto ha contribuido al no ingreso de alumnos nuevos.

Las ideas que se comparten en esta universidad entonces, están enfocadas más que todo a la expectativa de lo que va a suceder, a la incertidumbre de quién va salir este semestre, a que esta vaina ya no la salva nadie, a que las directivas son las responsables de que no se haya hecho nada y que no se tenga nada planeado por hacer, sólo sacar más y más gente, están enfocadas también a que la gente que esta en puestos claves no hace nada por salvar a la institución, que no tenemos un rumbo definido, que hay que cambiarle la razón social de fundación a corporación, etc.

No todas las ideas son tan pesimistas, hay uno que otro optimista que cree que las crisis son una oportunidad para cambiar las cosas, pero el

decaimiento de la capacidad organizativa ya se está haciendo evidente, un ejemplo de esto es que la gente cree que ya no hay nada que hacer, y que las personas que son las responsables de liderar unas posibles soluciones no dan muestras de ello.

Hay varias concepciones acerca de las posibles soluciones a la crisis, una de ellas es desde el punto de vista económico, es decir hay unas personas que están de acuerdo con el recorte de personal, se mencionan algunas dependencias con muchos cargos inoperantes, además de la existencia de personas en cargos que no son para su perfil. Otra concepción se maneja desde el punto de vista académico, es decir, que hay docentes que no merecen estar en la universidad, debido a su pésimo nivel académico y que por eso es factible su salida. Y una última concepción, de la que estoy muy de acuerdo, es una solución organizacional, sin recortes de personal, más bien cambiando muchos aspectos culturales que están afectando a la universidad, después buscar la unión de todos para sacar adelante la institución. En los aspectos anteriormente planteados se

encontró la existencia de algo que se podrían llamar, “bandos”, es decir, los administrativos le echan la culpa a los docentes y los docentes se quejan de la burocracia existente en la F.U.P, las bases el echan la culpa a las directivas y las directivas ni se inmutan, lo triste es que cada uno tira por su lado y no se ha creado una idea de solución que sea compartida por todos.

### **OTRAS CREENCIAS COMPARTIDAS**

Existen otras creencias en esta institución enmarcadas en los siguientes planos:

a) Laboral: Además de los mencionados al principio de este y que hacen referencia a la situación económica complicada de la F.U.P, hay otros importantes, como que se cree que hay mucha gente valiosa en la universidad que se está desperdiciando, se cree también que la universidad no sólo está aislada geográficamente de Popayán, (queda ubicada a 8 kilómetros de Popayán, rompiendo con el esquema de

universidades ubicadas en el centro de la ciudad o a las afueras), sino que también lo está en el aspecto de mercadeo y académico.

En este plano también se podría analizar la idea que tiene los empleados y los estudiantes del objeto de estudio de este trabajo, Bienestar Universitario, esto con el objetivo de empezar a analizar a esta oficina desde el punto de vista de cultura organizacional. Lo que se cree es que esta oficina cumple con ciertas cosas importantes, pero que puede y debe cumplir con labores de mayor trascendencia, se maneja una inconformidad muy generalizada en cuanto al director de esta oficina, el señor Manuel Hurtado, ya que se afirma que en ese puesto se requiere una persona de tiempo completo, dedicada a gestionar por fuera de la universidad y por dentro de ella, pero al parecer es muy notoria la ausencia de este, ya que trabaja tiempo completo en otra entidad universitaria, y tal vez esta situación sea la culpable, afirman muchas personas que esta oficina sea un poco inoperante.

b) Ecológica: esta universidad cuenta con una Facultad de Ecología y las principales instalaciones quedan ubicadas en un sector rural, se pensaría entonces que con estas características, la F.U.P y los integrantes de esta tendrían, una cosmovisión muy enfocada a la Ecología y tendrían también un comportamiento muy “ecológico”, pero no, la situación que se presenta está muy alejada de esto, más bien la forma de pensar de los integrantes de la universidad y las directivas no se han enfocado por este rumbo “ecológico”, las ideas que se tienen por parte de los administrativos y directivas son como las de cualquier mortal que vive, se reproduce y muere en este planeta, es decir preocupaciones mínimas recibidas de los medios de comunicación, de pronto los docentes de la facultad de Ecología, por su preparación académica obviamente si tienen una concepción y unas ideas muy enfocadas a este tema, pero no son de mucho peso y trascendencia en la institución.

**Los valores:**



Para analizar este aspecto se tuvo en cuenta lo planteado por los investigadores Pascale y Athos, mencionados por Andrade en (Bibliografía), acerca de algunos parámetros de estudio en cuanto a valores organizacionales:

**- La compañía como identidad:** Las circunstancias que esta viviendo la Fundación Universitaria de Popayán hace que la imagen de esta ante los empleados sea muy pobre, o más bien el manejo que le han dado las directivas a esta crisis ha hecho que se vea como una institución sin rumbo, la gente se siente inconforme con su organización. Hace muchos años esta fue una universidad de renombre en la región, era una muy buena opción de estudio, después de la Universidad del Cauca. Los empleados se sentían orgullosos de pertenecer a la única institución de educación superior privada, en el Cauca, además que poseía un nivel académico excelente, con docentes extranjeros y con contactos internacionales interesantes, fue una institución pionera en Colombia con carreras como Ecología, Ingeniería de Minas y Administración de

Empresas Agropecuarias, un 80% de sus estudiantes eran de otras ciudades.

Ahora las cosas son muy diferentes los empleados se encuentran en un estado de confusión, de desconfianza ante las directivas, lo más triste es que algunos empleados se han encargado de difundir la mala situación de la universidad a la gente de fuera.

La forma en que se están llevando las cosas han creado un poco de resentimiento en la gente, debido a algunas situaciones arbitrarias emitidas desde las directivas, algunos plantean que se les haría un favor el liquidarlos ya que no se tiene la más mínima esperanza de salir adelante o profesar en esta organización, a esto se le agrega el no pensar en un futuro dentro de esta, ya que cada semestre se realiza un “pequeño” recorte de personal.

- **Los mercados exteriores de la compañía:** En este punto se habla de aspectos tan claves como el valor del producto o servicio que presta la

organización, y de factores que hacen que ese valor se preserve o se mejore, la calidad, la puntualidad, el servicio al cliente, entre otros.

El caso de la Fundación es el de la prestación de un servicio de educación superior, los clientes externos son los estudiantes y los clientes internos son los empleados (docentes, administrativos, directivos, servicios generales, servicios de vigilancia, etc.). Para satisfacer tanto a los unos como a los otros se han creado una serie de valores organizacionales como calidad total, atención al cliente, empowerment, liderazgo situacional, etc., que de una forma u otra hacen que las cosas “funcionen” bien.

En esta universidad nunca se ha implementado algo parecido a lo anteriormente planteado, de pronto si se ha mencionado y algunos empleados lo han hecho por convicción propia, ya que han recibido cursos por su cuenta, o por estudios académicos, o simplemente porque está de moda y se enteraron por los medios o en revistas especializadas, o

docentes y estudiantes de las facultades de Ingeniería Industrial, y de Administración Agropecuaria y estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad Virtual, andan con el “cuento” de la importancia de esto para las empresas.

Es decir si se tiene conocimiento del significado e importancia de implementar ese tipo de valores organizacionales, pero las directivas que son las encargadas de instaurarlos y liderarlos nunca en los 17 años de creada se motivo a institucionalizar algo parecido, y lo más grave es que parece que no se tiene pensado hacerlo en un futuro.

Las consecuencias de esta situación son latentes, hay oficinas que atienden pésimamente a los estudiantes (clientes externos) y a los mismos compañeros de trabajo (clientes internos), la calidad académica ha bajado mucho hay profesores muy mediocres, los mismos estudiantes se han quejado. Todo esto tiene solución, si se empieza desde ya a realizar

cambios desde el punto de vista de valores organizacionales, si no se hace esto la situación tiende a empeorarse más, en estos aspectos.

- **Las operaciones internas de la compañía:** Como se afirmó en puntos anteriores la F.U.P está pasando por una crisis económica muy delicada, en algunas reuniones se ha planteado un estado de iliquidez preocupante. A los empleados se les ha llegado a deber tres meses de sueldo, se conoce también que hay muchos gastos que la universidad no puede asumir.

El ingreso de alumnos nuevos ha disminuido dramáticamente, desde hace unos cuatro años las cosas se han ido complicando hasta el punto que en carreras como Saludo Ocupacional no se volvieron a abrir inscripciones, en la facultad de Ingeniería de Minas, una de las carreras más antiguas de la institución, ha ocurrido lo mismo este año, el programa de Ingeniería de Sistemas nocturno también cerró inscripciones y tiende a acabarse, el programa de Economía Nocturno ha contado con la misma suerte, y programas como Economía Diurno, Ingeniería de Sistemas Diurno, Psicología. y Administración Agropecuaria se encuentran, sumando los

cuatro programas, por el orden de unos 15 alumnos nuevos matriculados. Los programas de Ingeniería Industrial y Arquitectura, que siempre se han caracterizado por el ingreso de bastantes alumnos, este año, sumando los dos programas, se han matriculado unos 40 alumnos. La Facultad de Ecología, al menos se encuentra sobrepasando un poco el punto de equilibrio, que se ha calculado en 10 alumnos, se han matriculado 17 alumnos.

A la situación anterior se le agrega la salida de muchos estudiantes antiguos debido a la imposibilidad de seguir pagando sus estudios, la crisis económica por la que está pasando nuestro país ha afectado en un gran porcentaje que no haya plata para pagar una universidad.

Para afrontar estos problemas la gente encargada de plantear soluciones (Vicerrectoría Administrativa, presupuesto, contabilidad) ha realizado algunos análisis financieros, para conocer la situación real de la universidad, se han hecho análisis de comportamientos financieros

históricos con el fin de conocer desde qué época la F.U.P empieza a tener problemas financieros, los estudios también se han enfocado en proyecciones financieras, con el fin de conocer el futuro que financiero. Los comentarios generalizados es que no se ha hecho lo suficiente para al menos conocer la realidad, ya que se afirma que algunas personas encargadas de esta función no tienen el perfil necesario para hacer este tipo de diagnósticos, para apoyar esta afirmación esta el estudio realizado por un docente de la universidad, además destacado alumno de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, que realizó un proyecto muy bien fundamentado de las finanzas y arrojó algunos resultados que muestran una realidad un poco más complicada y veraz de la situación económica. Este proyecto fue sustentado ante el Consejo Superior de esta Institución, fue sustentado ante todos los empleados y se sometió a un riguroso análisis, a muchas críticas, a muchos desacuerdos, pero finalmente mostró una realidad que muchos no querían que se hiciera pública, ya que hay situaciones que plantean la

incapacidad de muchas personas de administrar correctamente una organización.

Lo grave de esto es que a pesar de conocer la situación crítica de la universidad, las directivas no plantean soluciones de peso, estrategias relevantes o planes de contingencia que de alguna manera muestren un rumbo o cambios que beneficien a la institución en el ámbito económico. Los empleados son conscientes de esto conocen todo y saben que lo que está ocurriendo es responsabilidad de las personas que están gerenciando esta organización, debido a esto la gente hace muchos comentarios, especula mucho e incluso crea climas de tensión y de desesperanza.

**- El personal de la compañía:**

Se puede analizar este punto desde dos áreas de necesidades:

**a) Función productiva.**

**b) Función laboral o del ser humano.**



**a) Función productiva:** Esta propuesta se observará desde una óptica no tanto de producción, ya que esta organización esta enfocada al préstamo de servicios (de educación superior). En una como en la otra, se plantean necesidades , en el caso de la Fundación son muchas las que provienen de diferentes áreas:

- **Necesidades académicas:** Hay requerimientos de material bibliográfico en la Biblioteca, algunas facultades también necesitan de algunos libros claves, se necesita material didáctico en general en todas las facultades, Hay muy pocos proyectores de acetatos, televisores y vhs, en facultades como Arquitectura se necesitan salones especializados para dibujo.

- **Necesidades locativas y de logística:** En algunas ocasiones se han necesitado salones de clase para algunas facultades, hace falta un auditorio para eventos especiales (grados, conferencias, charlas, simposios), en este punto se podría mencionar la necesidad reiterada de ubicar algunos teléfonos públicos en la sede campestre, ya que los alumnos no tienen acceso en muchas ocasiones a los teléfonos de las oficinas.

**b) Función laboral o del ser humano:** En este aspecto las necesidades son muy latentes, debido a que en esta empresa a los empleados se les tiene un poco olvidados en los siguientes aspectos:

- **De capacitación:** no hay programas creados para la capacitación de los empleados, ni de los docentes.

- **De comunicación:** no hay comunicación, no existen canales de comunicación, no hay retroalimentación. Este aspecto se tratará con detenimiento en otro punto de este diagnóstico.

- **De valoración y reconocimiento:** los empleados no son valorados por la labor que están realizando, se han dado algunos casos de atropellos laborales, la forma de despedir a algunos empleados ha sido muy cruel, en algunos casos se les entrega la carta de liquidación el último día antes de salir a vacaciones, se han encontrado algunos casos de preferencias a empleados que están con las directivas, hay situaciones injustas de realización de actividades a algunos se les pone mucha carga laboral y a otros muy pequeña. Hay algunos empleados que se destacan por su

servicio, por su atención, por su amabilidad, a pesar de eso no se les reconoce la gran labor que están cumpliendo, como también hay algunos que son todo lo contrario y que de alguna forma deberían de llamarles la atención para que cambien.

**- De recreación e integración:** en este aspecto tiene que ver mucho la oficina que se está estudiando, Bienestar, ya que dentro de las labores que esta debe coordinar se encuentra esta, los empleados escasamente tienen algo parecido casa fin de semestre, no se programan actividades de integración deportivas, culturales o recreativas para los docentes y administrativos.

**- Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado:**

La situación económica en la que se encuentra la universidad, obviamente ha influido en que las relaciones con la sociedad y con el entorno más próximo, Popayán y el Cauca, sean un poco ambiguas, al decir esto se hace referencia a cuestiones que están muy bien y hay otras que no lo están:

- En cuestiones legales. La aprobación de la mayoría de las facultades por el Icfes, hace que esta universidad se vea muy segura en este aspecto, ya que la mayoría de personas que desean adelantar estudios superiores se fijan mucho en este requerimiento legal, debido a varios casos de universidades en Colombia que no tienen aprobado programas. En otro aspecto en que la institución anda bien es en el de contrataciones legales con los empleados, hasta el momento no se ha conocido casos en los que se demuestre lo contrario.

A pesar de los problemas económicos la universidad ha tratado de mantener una buena relación con sus acreedores, es decir ha tratado de mantener algunas cuentas importantes al día. Hay que resaltar que en los 17 años de fundada esta institución nunca se ha escuchado o se ha comentado en la región, que se hayan realizado desfalcos o robos en esta, más bien se habla de malas administraciones.

- **En cuanto a expectativas:** En este aspecto vuelve a aparecer el fantasma del rumor y el chisme que está afectando mucho la imagen externa de esta institución. Son muchos los comentarios que se hacen de la universidad, la situación ha creado mucha confusión, ya que no se sabe si lo que se dice es cierto, por una lado se escucha comentarios nefastos sobre la FUP y por otro se observan comerciales en los medios de comunicación más importantes en la ciudad (dos canales locales de televisión y una emisora juvenil), de algunas facultades. La expectativa entonces por parte de la gente de fuera, es la de esperar a ver que sucede, si se acaba o no, mientras tanto las dudas se incrementan en matricularse o no en una universidad que corre con el riesgo de acabarse. Se espera también una información oficial por parte de las directivas de la universidad que aclare la situación.

Hay que aclarar que la Fundación Universitaria de Popayán esta inmersa en una comunidad muy pequeña (Popayán), caracterizada por la facilidad con la que se riega un chisme con una cultura muy particular, de

provincia; caracterizada también por una competencia en educación superior considerable, se calculan que hay más de 20 universidades en Popayán provenientes de otras ciudades y algunas de renombre, además del gran elefante que es la Universidad del Cauca, lo que ha hecho que circunstancias como estas sean aprovechadas para atraer estudiantes por parte de estas instituciones, agravando más la situación de ingresos a la F.U.P.

**- Relaciones de la compañía con la cultura en la que opera:**

**a) Plano religioso:** Esta universidad se encuentra interactuando con una comunidad (la payanésa), que se dice ser muy religiosa y católica, de alguna forma esta circunstancia hace que los empleados de la F.U.P, que en un 80% son de esta ciudad, hayan adquirido esta cultura “religiosa”. No se habla de que un 100% son de Popayán, ya que hay muchos docentes que son de otras ciudades: Manizales, Bogotá, Cali, Armenia, pero igual la tendencia es que un 97 % de los empleados pertenecen a la religión católica.

En cuanto a los estudiantes, la mayoría son de la ciudad de Popayán, divagando un poco se puede afirmar que la influencia ejercida por el contexto en el que nacieron, además de la de sus padres y colegios de esta ciudad, son también de la religión católica. Hay estudiantes de otros municipios y departamentos, en los que por medio de un pequeño sondeo de opinión se logró establecer que la mayoría también son de la misma religión.

Dentro de los administrativos, estudiantes y docentes, se encuentran personas con tendencias a concepciones esotéricas, es decir cuestiones enmarcadas dentro de la tendencia que se viene desarrollando hace mucho tiempo, la nueva era (manejo de energías, angelosofía, manejo de esencias, etc.).

**b) Plano de valores:** La gente en esta universidad a pesar de los muchos problemas por los que está pasando la universidad, mantiene vivo

muchos valores que hacen que la situación todavía se pueda controlar y que en algún momento pueden estos para sacar adelante esta institución. Son valores que están implícitos, es decir cada uno los lleva por dentro y los expresa cada vez que se requiere aplicarlos, algunos de ellos son: El trabajo a pesar de las circunstancias, la simpatía por parte de algunos, la honradez, nunca se han escuchado casos en los que se mencione algo que vaya en contra de esto, otros valores a resaltar es la paciencia y el aguante de las personas ante las circunstancias adversas.

Estos valores hay que aclarar no se han hecho públicos, es decir no han sido explotados, comunicados ni compartidos para que todos los sigan, para que todos los trabajen. Nunca se han realizado estrategias o campañas para fomentarlos e institucionalizarlos.

### **7.1.2. Manifestaciones culturales.**

Clasificadas en las siguientes formas:



**A) Conceptual simbólicas:**

Se analizó esta universidad desde dos puntos de vista: FILOSOFIA ORGANIZACIONAL y APARATO SIMBÓLICO Y MITOLOGIA.

### **- FILOSOFIA ORGANIZACIONAL:**

Se estudio lo siguiente: La misión, la visión, las estrategias básicas, sus objetivos, sus prioridades, sus programas.

#### **LA MISIÓN:**

La “razón de ser” de ser de esta Institución esta planteada de la siguiente forma:

“La misión de la FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN, es contribuir a la formación integral de personas que comprometan sus esfuerzos en el desarrollo sostenible de la región y del país, sobre la base del respeto mutuo y la defensa de los valores y la ética”.

Como se observa la universidad si tiene una misión, si tiene un estado-meta, que la propia organización, en tanto sistema, se ha propuesto alcanzar. Esta no se puede evaluar totalmente, aunque si se puede analizar a partir del ideario, la declaración de principios o la publicación de metas o valores.

A partir del IDEARIO, se encontró que tiene un principio que es el de contribuir a la formación integral de las personas. Es una buena propuesta, pero al hablar de integral a qué hace referencia, sería bueno al menos explicar muy bien esta apreciación, cuando se comunica esta misión.

Al estudiar el aspecto de la declaración de principios, se encontraron planteados tres: Respeto mutuo, defensa de los valores y la ética. Excelentes propuestas para seguir, pero el problema, es cuando se proponen, pero no se cumplen.

Se hace referencia a esto debido a que dentro de las muchas quejas que se escuchan provenientes de la gente que trabaja en esta universidad, están muy enfocadas a creer que esto no se está cumpliendo de uno tres para acá.

En cuanto a respeto mutuo, a principios de este año ocurrió algo que deja mucho que pensar acerca de la aplicación de este principio. Como es ya muy casual cada semestre se hace recorte de personal en la F.U.P, este

año le tocó el turno a todo el Departamento de Matemáticas, de isofacto se les dijo a las 8 personas que laboran en esa dependencia que los iban a despedir a todos, pero que se les iba a dar la oportunidad de que uno de ellos trabajara de tiempo completo y a otro de medio tiempo, que ellos decidían quiénes iban a ser los “favorecidos”. El desconcierto para ellos fue total y como siempre el rumor y el chisme hicieron de las suyas en este caso, por todas partes se hablaba de los motivos de la salida, de que era cierto, que no era cierto, que a parte de ellos iban a ser mucho más, etc. Pero lo más grave no tanto es el acto en si de haberlos sacado de la institución, dos semanas antes de iniciar clases, lo grave de este asunto es que después las directivas dijeron que ya no, que ya no los iban a sacar, que la intención era que renunciaran para después contratarlos por cátedra. Lo que resulta de todo esto es que la gente no cree en absolutamente nada que tenga la palabra respeto, se habla de falta de seriedad, se habla que no hay derecho que se juegue así con la dignidad de las personas, en fin se habla que las directivas deben dar ejemplo de

los principios que ellos proponen, pero en este caso se ha hecho todo lo contrario.

Lo grave de lo anterior es que no sólo se pisoteó el principio del respeto mutuo, el de los valores también ya que no se tuvo en cuenta ninguno, además que se habla de defenderlos, será que se defendieron con esa actitud, pero además cuáles valores, se mencionan pero no se definen, valores hay muchos, lo importante es definirlos, comunicarlos y tratar de implementar, al menos unos dos o tres, ya que es muy difícil implementar tantos. Se habla de Ética, cuál, no se tuvo la más mínima ética profesional al tratar como se trato a estas personas, lo grave de todo este asunto es que las directivas creen o se hacen creer que la gente no se entera de nada y que la gente no piensa y no analiza, que se puede hacer con ellos lo que quiera. El resultado de todo esto es que los docentes se cansaron de tanto atropello y mediante el representante de los docentes ante el consejo de facultades enviaron una carta firmada por más de 41 docentes, en las que hacen unas exigencias económicas y de carácter de trato al personal, en la que afirman que si no se cumplen no empezarán

clases este periodo académico, y entrarán en paro indefinido, además se creó un SINDICATO DE DOCENTES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN.

Como se puede ver la crisis está tomando unas connotaciones un poco peligrosas, las cosas se salieron de las manos de las directivas que creían que todo estaba bajo control y que esto era tan sólo una pataleta de los docentes sólo por la falta de dinero.

Volviendo al tema del análisis de la Misión de la F.U.P. se analizó también, si se PUBLICAN LAS METAS Y LOS VALORES, es decir para resumir si SE COMUNICA, si se comparte esta Misión, si se ha hecho conocer por todos, estudiantes y administrativos. La respuesta es negativa, la misión se encuentra plasmada, en los folletos creados para publicitar a la universidad y a las facultades, se encuentra en la página Web de la universidad, pero esta no se ha comunicado en todo el sentido de la palabra, en este aspecto se retoma lo propuesto por el Doctor Abraham Nosnik acerca de la importancia que en una organización no

sólo se deben definir los propósitos y los valores, sino que hay que comunicarlos a todos los públicos (en este caso a los administrativos, docentes y estudiantes). Es decir, las autoridades responsables (Rector, Vicerrectores, Decanos) de la gestión de dicho sistema actuarán como emisor (es) del mismo e informarán a los demás integrantes del sistema acerca del contenido de dicha Misión para que estos últimos (receptores, públicos) puedan exigir de los primeros (emisores, autoridades responsables del sistema): congruencia, coherencia y consistencia.

Para continuar estudiando la Filosofía Organizacional de la F.U.P, a continuación se hará referencia a dos aspectos.

#### **- LA VISIÓN Y LAS ESTRATEGIAS BÁSICAS.**

“La Fundación Universitaria de Popayán deberá convertirse en una organización líder en el ámbito nacional e internacional, por sus logros y reconocimientos en los campos de la docencia, la investigación y la

proyección social; para ello se compromete a fortalecer continuamente los procesos y la calidad de sus programas, en aras de contribuir al desarrollo sostenible de la región, del país y de la humanidad”.

Esta es la Visión de la F.U.P, se puede afirmar que está muy bien planteada como la Misión. Se habla de visión de futuro es decir, en lo que se convertirá la universidad en unos años, el rumbo que seguirá ésta, se visualiza dentro de unos años como una organización líder en el ámbito nacional e internacional. Interesante propuesta, pero que actividades desarrollará, qué estrategias seguirán o que planes implementará para llegar a cumplir ese gran sueño, que en últimas se puede afirmar es la visión. En la misma propuesta, se habla que “fortalecerá continuamente los procesos y la calidad de sus programas”, se supone que esta sería la forma por la cual suponen las directivas, lograrán llegar a esa meta, pero ¿se está cumpliendo?, es decir, ¿si se están continuamente fortaleciendo los procesos y la calidad de sus programas?.



La verdad es que algunas cosas si se han hecho, cambios de pensum, contratación de algunos docentes con un alto nivel académico, implementación tecnológica, realización de proyectos. Sí se han realizado actividades importantes, pero no con la contundencia que se requiere para lograr esas metas, empezando que esta universidad ha dejado a un lado la investigación que es un elemento que a pesar que no involucre la entrada de mucho dinero, si trae imagen y prestigio a una institución.

Otro aspecto en el que se ha quedado atrás es en el de la capacitación a sus docentes, se realizó un Diplomado en Actualización en Habilidades Docentes, en convenio con la Universidad Virtual del Itesm, y muy pocos docentes terminaron este estudio, sólo 5 terminaron, otra circunstancia que muestra que no se están desarrollando estrategias de peso para lograr esa gran meta, es que la directivas se han dedicado solamente a gestionar convenios o proyectos en la región (aunque muy poco) y no han mirado

para fuera, para otras ciudades, para otros países, lo único importante que se había realizado en este ámbito era el convenio de educación a distancia con el ITESM de Universidad Virtual.

Se habla en pasado porque al parecer se tiene planeado terminarlo, era entonces, lo que le estaba elevando el nivel a la universidad, además la imagen estaba muy por lo alto en esta región, era una gran fortaleza que ninguna otra universidad lo tenía en la región, pero al parecer esto no les importó a las directivas y no quieren seguir más con esto.

Esta pudo llegar a ser una gran estrategia básica para capacitar a los docentes, y para darle una gran imagen a la universidad y así empezar a construir cosas en concreto para realizar lo que se propone en la Visión de la Universidad.

Hay que anotar que la visión de la F.U.P ha corrido con la misma suerte de la misión, no se ha comunicado, no se ha compartido, no se ha publicado y no se ha institucionalizado.

### **LOS OBJETIVOS DE LA F.U.P.**

- 1) Impartir educación superior, científica, humanística y ética, en orden a la realización integral de la persona, conforme al principio constitucional de la libertad de enseñanza y a las normas legales que regulan la materia.
- 2) Ofrecer Educación Superior, en los programas que adopte, a las personas que cumplan los requisitos reglamentarios y legales para recibirla.
- 3) Adelantar programas que propicien la incorporación al sistema de Educación Superior de aspirantes provenientes de zonas urbanas y rurales marginadas del desarrollo económico y social, lo mismo que de los grupos indígenas.

- 4) Propiciar su integración con los otros sectores básicos de la actividad Nacional.
- 5) Promover la formación científica y pedagógica del personal docente e investigativo, para garantizar su alta calidad académica.
- 6) Servir de factor de desarrollo cultural, social y económico de su zona de influencia.
- 7) Promover la investigación científica, primordialmente orientada a enriquecer el proceso de enseñanza - aprendizaje y a servir a la comunidad.

Son 7 los objetivos planteados por esta institución. La mayoría de ellos se han cumplido , pero hay dos que definitivamente no se han desarrollado y quien sabe si se harán efectivos; el número 5 y el 7. Para confirmar esto, se recurrió a entrevistar al director del Centro de Investigaciones de La universidad, el Doctor Hernando Vergara, él afirma que efectivamente hay muchas investigaciones, pero que las directivas no han destinado los aportes económicos necesarios para desarrollarlas, además que en cuestión de apoyo a capacitación no se ha

apoyado mucho, otro aspecto es el de la gestión con empresas o universidades, no se ha trabajado lo suficiente para lograr varios convenios o proyectos compartidos. Se resalta en este aspecto el trabajo que hace el Doctor Vergara, en cuanto a gestión, ya que él ha sido el promotor, impulsor y coordinador del Jardín Botánico de la Fundación, ha establecido contactos importantes con el Instituto Humbolt, entidad encargada en Colombia de unir y aprobar los jardines botánicos, ha establecido también a parte de otros grandes contactos internacionales, uno muy importante con la Agencia Internacional para la Conservación de Jardines Botánicos, ubicada en Inglaterra.

## **- LAS PRIORIDADES DE LA UNIVERSIDAD Y LOS PROGRAMAS.**

Las prioridades de la universidad están enmarcadas en los siguientes aspectos: Económicas, académicas, organizacionales y comunicativas.

**- Económicas:** La principal es salir del estado de iliquidez en que se encuentra, tratar de desarrollar algunas estrategias para salir de esta situación tan preocupante y que ha traído tantas consecuencias nefastas.

**- Académicas:** Mejorar el nivel académico de la universidad, capacitando a docentes, adquiriendo bibliografía especializada, contratando docentes de muy buen nivel académico, exigir a los estudiantes más en el desarrollo de las materias.

**- Organizacionales y Administrativas:** Adelantar estrategias de mejora en cuanto a valores organizacionales, mejorar la relación con los

empleados y docentes, hacer de la Oficina de Recursos Humanos algo más operante.

- **Comunicativas:** En el conflicto que se está presentando entre los docentes y las directivas se detectó una cantidad de problemas que han surgido debido la MALA COMUNICACIÓN. En charlas realizadas con la Doctora Margarita Caicedo, Secretaria General de la Institución, se mencionaron algunas fallas detectadas y se mencionó la necesidad de crear una Oficina de Comunicaciones que coordine este aspecto. Además de tratar este tema con la Secretaria General se entregó un proyecto para crear esta oficina al Doctor Gabriel Alberto Zambrano, Rector y la Ingeniera Lida Solarte, Vicerrectora Académica de la universidad.

### **- APARATO SIMBÓLICO Y MITOLOGIA.**

Ya se estudió la Filosofía de la Organización ahora se estudiarán dos aspectos muy importantes también, ubicados dentro de la manifestación cultural conceptual simbólica. El aparato simbólico y el Mito.

#### **APARATO SIMBOLICO:**

La verdad es que en esta universidad hay muy pocos símbolos compartidos debido en muchas circunstancias a que no hay una buena comunicación. A pesar de esto de extraer lo más importante de este aspecto:

**En cuanto a objetos:** no se encontraron objetos que esta universidad comparta.

**Frases y palabras:** Aunque suene un poco cruel una de las frases que más se comparten cada final de semestre es: “A quién le tocará este semestre salir de la universidad”. Debido al fenómeno de chisme y



rumor que continuamente se ha manejado en la Fundación otras frases muy compartidas son: “¿Qué han dicho de esto o de aquello?; ¿Sabes cuándo pagan?; Por ahí me dijeron que...; sabes cuál es la ultima, parece que van a sacar a tal..., y esta gente qué dice (refiriéndose a las directivas) respecto a diferentes cosas que suceden”.

**Figuras:** La única figura que se comparte es el logo símbolo de la F.U.P, que describiéndolo un poco es una F, un poco estilizada, metalizada o futurista, tiene al aspecto de un tornillo. Antes se tenían unos árboles pequeños que de alguna forma transmitían la imagen de la universidad, es decir, que es campestre y que esta muy enfocada a la naturaleza y a la ecología.

**Animales:** En esta universidad hay un perro al que los estudiantes le han puesto como nombre "morgan" (haciendo referencia al pirata), este es tuerto, viejo y un poco desagradable, pero a pesar de todo esto, lo quieren mucho y lo alimentan bien. Además de este hay dos perras más de esas

razas indefinidas, que se movilizan por la institución. Al lado de la universidad hay una pequeña casa campestre en la que tienen unos 9 perros, varios de ellos de raza labrador y que todas las mañanas justo cuando los estudiantes llegan a estudiar (7 A.M.), bajan todos en tropel y ladrando junto con una señora, que vende leche recién ordeñada al dueño de la cafetería. Los estudiantes se divierten mucho con esta situación además les tienen mucho cariño a estos perros, incluso mientras los dueños estuvieron secuestrados, estos se encargaron de recolectar dinero para comprarles alimento. A parte de estos animales más representativos, esta universidad por encontrarse ubicada en un sector rural posee las características propias de estos sitios, es decir mucho verde, y también muchos animales: Pájaros, arañas, ardillas, culebras, vacas, caballos, y la facultad de Agropecuaria tiene un criadero de conejos y marranos.

**Personajes:** En la universidad no existen personajes definidos o muy populares como para que sean mencionados.

**Rituales:** En la universidad no se presentan muchos rituales definidos entre las dependencias o entre los empleados. Más bien asimilando el ritual como eventos que se desarrollan en la universidad, se destaca el que se celebra cada año con motivo de los cumpleaños de la universidad, se hace una semana cultural con reinado interfacultades a bordo, desfile de carrozas por la ciudad y por último la gran velada de coronación, con una fiesta de gala en el mejor club de la ciudad.

**Relaciones espaciales:** En este aspecto la situación de la universidad es la siguiente: La dependencia de Vicerrectoría Administrativa se encuentra fusionada en un pequeño espacio de un piso, con Recursos Humanos, en la parte de atrás se encuentran las dependencias de presupuesto, tesorería y contabilidad, y la única fotocopidora existente en la Fundación. La Vicerrectoría académica queda ubicada cerca de la Administrativa, al lado de unos salones de clase. En cuanto a las decanaturas, estas se encuentran esparcidas por toda la universidad, hay tres que quedan ubicadas en una loma existente en el campus

universitario, para llegar a ellas hay que subir cerca de 500 metros, y en ese sector también se encuentra la Rectoría y la Secretaría General de la Universidad. Hay un espacio que se encuentra muy fusionado y el cual la gente conoce como un área de tecnología, es un bloque grande en el que se encuentra el Centro de Informática, Salas de Cómputo y de acceso a Internet, la Sala Virtual (Recepción Satelital), y la oficina donde se controla todo lo de la Universidad Virtual.

### **MITO:**

La Fundación lleva 17 años laborando en el ámbito de la educación superior. En estos, es obvio que se han presentado muchos acontecimientos que de alguna forma han marcado la historia, están marcando el presente y de alguna forma influirán en el futuro.

Para conocer la “historia sagrada” de esta institución se recurrió a entrevistar a dos personas que llevan muchos años laborando en esta cada una desde una perspectiva diferente: Una es doña Socorro Girón, trabaja

en el área de servicios generales como aseadora y lleva 15 años desempeñando la misma actividad, la otra persona es Germán Chicangana, docente de las facultades de Minas y Ecología, y además ex-alumno de esta universidad, es decir lleva más de 13 años en continuo contacto con la F.U.P, como docente y antiguamente como estudiante de Ingeniería de Minas, él maneja dos perspectivas diferentes.

Ambas personas mencionan que la universidad ha pasado por situaciones económicas más graves, que incluso hace unos 7 años se les llegó a deber un semestre completo, se habla también que en una ocasión se realizó una huelga comandada por los estudiantes con el fin de cambiar de rector, debido a la burocracia existente en esa época (habían 300 estudiantes y 60 personas en la parte administrativa). Ambos coinciden también en que los docentes que existían cuando empezó esta universidad eran de una mayor categoría, además que muchos de ellos eran extranjeros y el nivel académico era más alto, se habla que los estudiantes en un 80 % eran de otras ciudades del país, ya que las facultades de Minas, Ecología y Agropecuaria eran las únicas que existían en el país, incluso Ecología

llegó a ser la única en Suramerica. Estudiar por esa época en la Fundación era casi un privilegio, ya que era la única privada en Popayán y estudiaba gente de un alto nivel económico, no sólo de la ciudad, sino de otras ciudades.

Uno de los héroes encontrados y mencionados por ellos ha sido el Doctor Gabriel Zambrano, ya que él en una época sacó a la institución adelante, la salvó de la quiebra, ahora está repitiendo pero se ha convertido hasta cierto punto para algunos como uno de los villanos. El Rector anterior a Zambrano, llamado Bernardo Ayerbe, se caracterizaba por su personalidad afable y tranquila, además por su carácter muy humano, con todas las personas la iba bien y se preocupaba mucho por su gente, por mantenerlos bien pagos, no se demoraba con el sueldo, cuando eso sucedía los reunía y les comunicaba lo que estaba sucediendo y lo que él iba a hacer para sobrepasar ese escollo, todo lo contrario de lo que sucede ahora afirmaron ellos, ahora pasan los días, los meses y nadie sabe qué pasa, cuándo pagan, es decir no se les comunica nada.

Doña Socorro Girón y el Ingeniero Germán Chicangana tiene cada uno las posibles causas de la situación económica de la F.U.P, doña Socorro afirma que las cosas están así desde que la universidad trató de poner una sede en un sitio cercano a Popayán, a pesar que era un espacio muy grande y bueno, el acceso a ese lugar era pésimo la carretera no estaba pavimentada y para rematar por esos días empezó uno de esos inviernos característicos de esta ciudad que hizo que el acceso fuera imposible por carro a los estudiantes les tocaba caminar en medio de mucho barro, llegaban muy sucios a recibir clase, las cosas llegaron a un punto de gravedad que los estudiantes hicieron un paro, bloquearon las vías y presionaron a las directivas para abandonar esa sede y devolverse con las facultades que ahí tenían, a la sede ubicada a 8 kilómetros de Popayán. Las directivas tenían un contrato de arrendamiento ya establecido, les tocó pagarlo y se perdió mucha plata, además la imagen de la F.U.P se vio afectada, ya que los medios de comunicación hicieron de las suyas.

El ingeniero Chicangana, además de la hipótesis planteada por doña Socorro, agrega otras dos, la inversión hecha a la Universidad Virtual, la cual él afirma no era el momento de haberla hecho ya que se necesitaba que la fundación se encontrara en mejores circunstancias económicas y además no se hizo una planeación de futuro o unas estrategias de posicionamiento contundentes, se lanzó y ya, que ella misma saliera sola a flote. La otra hipótesis hace referencia a la burocracia en las dependencias administrativas existente en esta organización desde hace mucho tiempo y que hasta los días de hoy no se ha hecho nada contundente para acabarla.

### **B) Conductuales:**

En este plano se estudió a la universidad desde las siguientes perspectivas: Lenguaje, comportamiento NO VERBAL y rituales.

#### **- LENGUAJE:**

El lenguaje que se utiliza en la Fundación Universitaria de Popayán se analizó de la siguiente forma: Lenguaje escrito y lenguaje oral.



**Lenguaje escrito:** En general el lenguaje que se utiliza en la Universidad se desarrolla de una manera muy sencilla, es decir, no se utilizan palabras complicadas, además se maneja en términos cordiales. En algunas áreas como la de informática sí utilizan un lenguaje un poco más técnico, por ejemplo: Backup, cuenta de correo electrónico, protocolo IP, TCIP, el servidor de la universidad, comunicación dedicada, comunicación conmutada. En la dependencia de la Universidad Virtual ocurre algo parecido: por ejemplo: por medio de un Chat, hypernews, el SIR on line esta dañado, no tenemos One Touch, asíncronico, se les ha enviado un attachment, el password, etc.

Estas dos áreas son las que más se destacan en cuanto a lenguajes técnicos, pero hay otras situaciones que se pueden destacar, por ejemplo la gente de Ecología utiliza un lenguaje muy orientado a las ciencias naturales, por ejemplo: Hábitat dentro de la universidad, el nicho de las especies, ecología humana, desarrollo sostenible, desarrollo sustentable, arboretum, plantas in situm, plantas ex situm, etc.

Entre los estudiantes el lenguaje escrito es aún más cotidiano y se utiliza más que todo para transmitir sentimientos de amistad y de amor en algunos casos, es obvio que en cuestiones académicas el lenguaje escrito está basado por algunas reglas y normas de presentación de trabajos escritos.

**Lenguaje oral:** Entre los empleados de mismo rango se da un lenguaje muy casual, sencillo y jovial (relación horizontal). Ante las directivas (es decir vertical ascendente), Rector, Vicerrectores, Decanos y algunos docentes el lenguaje que se utiliza es más distante y respetuoso, además que se a utilizan los siguientes términos: Doctor, doctora, ingeniero, ingeniera, Decano, Decana, etc. Entre las directivas (relación horizontal) el lenguaje es también muy respetuoso, pero un poco más jovial en algunas circunstancias, reuniones informales, en los corredores, etc. De las directivas a los empleados y docentes (relación vertical descendente), se presenta un lenguaje muy respetuoso y cordial, enmarcado en muchas circunstancias en ordenes o en algunos pequeños informes o consultas.

Entre los estudiantes el lenguaje oral es más descomplicado y casual, es común encontrar términos de la gente joven, existe un grado mayor de confianza y descomplicado. Entre los estudiantes y la parte administrativa también es muy sencillo y casual, obviamente que enmarcado en un poco más de respeto, a veces lo que sucede en la dirección contraria (administrativos-estudiantes), es que se les trate a los estudiantes un poco mal, a veces con mala información, con tonos despectivos, algunas palabras que demuestran desinterés y falta de respeto al cliente.

#### **- COMPORTAMIENTO NO VERBAL:**

Son muchos los aspectos que se analizaron en este punto pero los más importantes que se encontraron fueron los siguientes:

Proximidad física y conducta táctil: Un 85 % de la gente de esta institución (administrativos, docentes y estudiantes) maneja este aspecto de una forma muy descomplicada, es decir permiten que exista un cierto acercamiento físico dentro de lo normal, al decir esto se habla de saludos con la mano, algunos saludos con un beso en la mejilla, algunos abrazos

(parejas existentes entre los estudiantes), palmadas en la espalda o en el hombro. De niveles superiores a niveles intermedios y bajos la proximidad física es más limitada y más restringida. Vale la pena anotar que las oficinas de los administrativos como mínimo cuenta con dos personas, el contacto es muy próximo entre las personas, la única dependencia un poco alejada de todas la demás personas es la Universidad Virtual, en la que sólo laboran dos personas en diferentes horarios y la mayor parte del tiempo estas personas se encuentran laborando en las oficinas solas. Entre los estudiantes y docentes la proximidad física es mayor ya que continuamente se encuentran en el salón de clases, en asesorías, y en el transporte de la universidad.

Movimientos del cuerpo, posturas y expresiones de la cara y en la mirada:

La gente que labora en la universidad continuamente se ve moviéndose activamente, laborando en sus oficinas, la mayoría en posturas de trabajo, es decir, ubicadas en sus escritorios realizando alguna labor, en algunas

ocasiones se les ve en posturas un poco mas descomplicadas charlando un poco.

En la cafetería las cosas cambian se les ve en posiciones más descomplicadas, en charlas más amenas y con expresiones de la cara un poco más relajadas, claro que en algunas ocasiones se utiliza este espacio para tratar algunos temas muy privados y de alguna delicadeza y esto hace que las expresiones de la cara cambien a un poco mas adustas y serias.

En la mayoría de oficinas, la gente que labora en ellas siempre recibe a las personas con caras amables, con una que otra sonrisa y demostrando mucha atención, pero hay una en la que las quejas por parte de los estudiantes y de los mismos administrativos han sido muy reiteradas, la oficina de Tesorería en la que la atención por parte de las dos mujeres que laboran allí es pésima, en algunas ocasiones ellas han maltratado a las personas mediante actitudes despectivas y palabras que denotan

desinterés. A las personas les molesta ir a preguntar algo a esa dependencia, estas personas ya son famosas en la universidad por su pésima atención, ya se les ha llamado la atención, pero continúan en el mismo plan.

**Apariencia física y vestido:** En la parte administrativa las personas se visten de una forma muy casual, las secretaria en algunas ocasiones se visten de una manera formal, los docentes de la universidad un 85 % se viste de manera informal, los únicos que se visten muy formales son los de las facultades de Sistemas y Economía, la mayoría de corbata pero sin saco.

Las directivas: Rector y Vicerrector Administrativo: Forma de vestir formal, pero sin vestido. Cuando a estos se les ve con vestido significa que hay grados, que van a asistir alguna reunión o evento en especial o que hay alguna reunión o evento especial en la universidad. Con la Vicerectora Académica y la secretaria General sucede lo mismo que con

los anteriores. Los Decanos se visten en general de una forma muy informal, sólo en ocasiones especiales se les ve de vestido formal.

Hay que anotar que en esta institución no existen uniformes de ninguna clase, ni para la parte administrativa, ni para los estudiantes, las únicas que tienen unos delantales son las señoras del aseo y los guardas de seguridad.

#### **- EL RITUAL:**

Se analizó lo siguiente: Reconocimiento de las personas en el trabajo, la forma como se conducen las juntas, el requerimiento para acceder a los altos directivos, la forma de saludarlos, las ceremonias que se llevan en la organización, en qué ocasiones, los valores que se ensalzan en ellas, la forma en que se recibe a las personas que no son de la organización.

Reconocimiento de las personas en el trabajo: En esta organización no se le hace ningún reconocimiento a las personas. Nunca se ha implementado algo parecido a exaltar el trabajo de las personas mediante premios o menciones especiales.

**La forma como se conducen las juntas:** Cada semana se hacen juntas de consejo de facultades en las que participan: El Rector, la Secretaria General, los Vicerrectores, los Decanos y el Representante de los docentes ante este consejo. En estas se tratan todo los temas académicos y disciplinarios, la conduce la Secretaria General y ella es la encargada de realizar el acta. También cada 8 días se realizan reuniones con el Consejo Superior, en la que hacen parte la Asamblea General, que son los socios-fundadores de la universidad y el consejo académico, del que hacen parte, el Rector, la secretaria General y los Vicerrectores y un representante de los docentes ante el Consejo Superior. Estas reuniones las conduce también la Secretaria General y en estas juntas se tratan temas de mucha más trascendencia, académicos, económicos, de cambios, informes detallados de algunas dependencias, etc.

Con respecto a la Asamblea General, se escuchó algunos comentarios acerca de la inoperancia de estas personas, se habla que son personas que les interesa sólo la imagen que este cargo les puede dar a nivel local,



porque en cuanto a propuestas o proyectos no han dado buenos resultados. Todas estas juntas se manejan siguiendo el esquema desarrollado desde hace mucho tiempo: verificación de quórum, temas a tratar, una persona que la conduce y la que lleva registro del acta.

Requerimiento para acceder a los altos directivos y la forma de saludarlos: La forma de acceder a las directivas es muy sencilla, en algunas ocasiones no hay necesidad de una cita, sólo se visita la dependencia y si hay posibilidad de ser atendidos se accede rápidamente. En este aspecto las directivas son muy descomplicadas, todos, incluidos los estudiantes han tenido acceso a ellas sin obstáculos de ninguna índole, eso si teniendo en cuenta la disponibilidad. En cuanto a la forma de saludarlos siempre ha primado el respeto y se utilizan mucho el Doctor, aunque no lo sean, o se les dice el cargo, ejemplo. Decano como esta..., Vicerrector vengo a..., etc.

Las ceremonias que se llevan en la organización, en qué ocasiones y los valores que se ensalzan en ellas: Las dos ceremonias más importantes

que se realizan en la universidad son las siguientes: Ceremonias de graduación y la ceremonia del cumpleaños de la Universidad, en la que se realiza una ceremonia religiosa de agradecimiento y la ceremonia de coronación con una fiesta de elección y coronación en vestido de gala. En la de graduación se resaltan valores de tenacidad, liderazgo, empuje, lucha y convicción, en las del cumpleaños de la universidad se resaltan valores de tenacidad, lucha, competencia y unión.

La forma en que se reciben a las personas ajenas a la organización: En este aspecto hay posiciones muy contradictorias, ya que hay personas que son recibidas muy bien y otras no muy bien, en algunas dependencias se boga por que estas sean muy bien recibidas, en otras esto no se tiene en cuenta y por ende los resultados en este aspecto no son muy halagadores, porque han afectado la imagen externa de la universidad atendiendo mal a las personas de fuera. Se resalta eso si que la universidad no desarrolla una estrategia para que esto se maneje bien.

**C) Estructurales:**

Los aspectos que se analizaron en este punto se basaron en tres documentos en los que se trata de las políticas y los procedimientos de la universidad. En lo que hace referencia a las normas, también fueron proporcionadas por la oficina de Recursos Humanos.

Se tuvo acceso al MANUAL DE FUNCIONES que esta por aprobarse, a los ESTATUTOS DE TRABAJO de la universidad y al REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO. De cada uno se hizo una breve descripción con el fin de exponer un poco en qué consiste cada uno.

**- MANUAL DE FUNCIONES:** Este es un acuerdo por medio del cual se aprueba el Marco General de funcionamiento de las diferentes dependencias de la Fundación Universitaria de Popayán por parte del Consejo Superior.

En este se busca el deber ser institucional para organizar, relacionar, sistematizar, y describir apropiadamente todas la funciones de los cargos existentes.

En el capitulo I se escribe la ESTRUCTURA ORGÁNICA de la universidad, que es la siguiente:

**1. ASAMBLEA GENERAL.**

**2. CONSEJO SUPERIOR.**

**3. RECTORIA**

**3.1. SECRETARIA GENERAL.**

**3.2. DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN.**

**3.3. CENTRO DE INFORMATICA Y SISTEMAS.**

**3.4. ADMINISTRACIÓN DE REDES.**

**4. CONSEJO ACADÉMICO.**

**5. VICE-RECTORIA ACADEMICA.**

**5.1. CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES.**

**5.2. UNIDAD DE INFORMACIÓN.**

**5.3. ADMISIONES Y PROMOCIÓN UNIVERSITARIA.**

**5.4. REGISTRO ACADEMICO.**

**5.5. PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS AGROPECUARIAS.**

**5.6. PROGRAMA ACADEMICO DE CIENCIAS NATURALES.**

**5.7. PROGRAMA ACADEMICO DE INGENIERIA DE MINAS.**

**5.8. PROGRAMA ACADEMICO DE INGENIERIA  
INDUSTRIAL.**

**5.9. PROGRAMA ACADEMICO DE ARQUITECTURA.**

**5.10. PROGRAMA ACADEMICO DE INGENIERIA DE  
SISTEMAS.**

**5.11. PROGRAMA ACADEMICO DE ECONOMIA.**

**5.12. INSTITUTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN A  
DISTANCIA.**

**5.13. SALUD OCUPACIONAL.**

**5.14. UNIVERSIDAD VIRTUAL.**

**6. VICE-RECTORIA ADMINISTRATIVA.**

**6.1. SECCION DE PERSONAL.**

**6.2. SECCION DE CONTABILIDAD.****6.2.1. PRESUPUESTO.****6.2.2. TESORERIA.****6.3. SECCION DE COMPRAS.****6.3.1. SERVICIOS GENERALES.****6.3.2. ALMACEN.****6.4. DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.**

En los capítulos siguientes se continua con la descripción detallada de las funciones de cada cargo así:

**1.IDENTIFICACIÓN.**

**CARGO: SECRETARIA RECTORIA.**

**DEPENDENCIA: RECTORIA.**

**CARGO DEL JEFE INMEDIATO: RECTOR.**

**2. OBJETIVOS.**

Apoyar los procesos operativos y administrativos de la rectoría en cuanto a labores secretariales de acuerdo a las políticas de la institución.

### **3. FUNCIONES.**

1. .Ofrecer atención personal y telefónica a clientes internos y externos de la institución.
2. .Registrar y recibir toda la correspondencia dirigida a la rectoría.
3. Redactar algunos comunicados, atendiendo los parámetros fijados por quien envía dicha correspondencia.
4. .Llevar el archivo de la dependencia en cuanto a correspondencia interna y externa, recibida y despachada, acuerdos, escrituras, contratos y demás documentos a la rectoría.
5. Llevar la agendas del señor Rector.
6. Confimar las citas y reuniones del Rector.
7. Transcribir toda la información generada en la dependencia: resoluciones, cartas.
8. Elaborar la nota de felicitación para cada graduando.

9. Realizar la solicitud de implementos de oficina necesarios, de acuerdo al procedimiento establecido.
10. Realizar trámites administrativos como solicitud de viáticos, pagos, etc.
11. Remitir la correspondencia.

El mismo procedimiento mostrado en el ejemplo anterior se sigue con los demás cargos existentes en la universidad.

#### **- ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE**

**POPAYAN:** Esta es una pequeña cartilla en la que se explican por capítulos los estatutos por los que está regida esta institución, se maneja todo mediante artículos en los que se especifican funciones, algunas reglas de funcionamiento, y algunas normas creadas para el desarrollo de la institución los capítulos que se tratan son los siguientes:

Principios Generales.

Nombre, nacionalidad.

Naturaleza jurídica.



Objetivos y funciones.

Patrimonio de la Fundación.

Miembros de Fundadores.

Gobierno de la Corporación.

La Asamblea General.

El Consejo Superior.

El Presidente del Consejo Superior.

El Consejo Académico.

El Consejo Administrativo.

El Rector.

El Secretario General.

El Vicerector Académico.

Del Vicerector Administrativo y de Bienestar.

Los Decanos.

Los Directores de Programas Académicos.

Del Revisor Fiscal.

Organización Administrativa.

Disolución y liquidación de la Corporación.

Reforma de los estatutos de la Corporación y otras disposiciones.

**- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO:** Esta también es una pequeña cartilla en la que se explica el acuerdo por medio del cual se adopta el Reglamento Interno de Trabajo y Mantenimiento del Orden en el Establecimiento de trabajo, todo esto basándose y respondiendo a los artículos 104, 105, 117 y siguientes del Código Sustantivo del Trabajo, los cuáles establecen la obligación de contar con un Reglamento de Trabajo, debidamente aprobado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Este es expedido por el Consejo Superior de la Fundación Universitaria de Popayán, como lo establece en el literal C del Artículo 36 de los Estatutos Generales de la universidad “Expedir todos los reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de la institución”.

Todo esto esta escrito en una pequeña cartilla dividida en capítulos y en la que se utilizan artículos para explicar detalladamente cada regla. Una muestra de lo anterior es lo siguiente:

Acerca del “PERIODO DE PRUEBA”.

“ARTICULO 13: La FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYAN una vez admitido el aspirante podrá estipular con él, un periodo inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYAN las aptitudes del trabajador y por parte de éste, las conveniencias de las condiciones de trabajo. (C.S.T. Artículo 36)”.

Además de este artículo hay tres más que continúan explicando esta norma, de esta forma se manejan el resto de reglas explicándolas por medio de uno o más artículos.

Hay una aspecto muy importante dentro de esta manifestación cultural que se analizó mediante un pequeño sondeo de opinión y mediante la observación directa EL LIDERAZGO.

Se observó que no hay un Líder común para todos los integrantes de esta universidad, a las directivas no se les ve como líderes, se les ve como personas que tienen un alto cargo y que tienen que desempeñar las funciones por las que se les esta pagando. O más bien en algunas ocasiones se les ha visto como líderes AUTOCRATAS, por algunas decisiones u ordenes emanadas desde arriba.

Dentro de los docentes de tiempo completo que son 54 en total, si se observó la existencia de varios líderes, entre los más destacados se encuentra el Ingeniero Claudio Hosman, Representante de los docentes ante el Consejo Superior y el Ecólogo Ruben Cerón, Representante de los docentes ante el Consejo Académico, ambos fueron elegidos por todos los docentes, incluidos los de cátedra, para que los representaran ante estas instancias. La mayoría de los profesores entrevistados coincidieron en afirmar que no estaban arrepentidos de haberlos elegidos, ya que estaban seguros de su experiencia, tenacidad y entrega, además que son personas que llevan mucho tiempo en la universidad. No esta de más afirmar que estas dos personas han sido los coordinadores de muchas

actividades de proyección y cambios en lo que hace referencia al Plan de Desarrollo Institucional que por ley deben desarrollar o aplicar todas las universidades del país. No está de más también comentar que ellos también han sido los promotores de las situaciones que se están presentando por estos días: El paro de los docentes hasta que no se les cumpla con unas peticiones enviadas en una carta y firmada por más de 34 profesores de la universidad, también son los gestores de la unión de todos estos mediante la creación del primer sindicato de docentes creado en esta universidad.

**D) Materiales:**

Se estudió lo siguiente: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo con que cuenta la universidad.

- Tecnología y equipos: La universidad cuenta con una conexión a Internet con nodo propio, se comunica por satélite directamente con Houston, es decir no tiene intermediarios para su navegación, además de esto haciendo una comparación con las otras universidades existentes en la ciudad y con empresas que prestan servicio de internet, la Fundación sino ubica el primer lugar en velocidad, esta en entre los primero lugares, obviamente que para prestar este servicio tiene una antena que recibe y emite información. Cuenta con dos salas de internet y 4 salas de informática, posee servicio de intranet con un servidor Proxy. La mayoría de computadores son IBM, ya que se tiene un contrato de leasing con esta empresa, pero también se cuenta con equipos marca Dell, ubicados en la mayoría de las dependencias. Toda esta tecnología es coordinada y administrada por el Centro de Informática.

Otro punto a resaltar dentro de la tecnología con que cuenta la F.U.P, es el de la Universidad Virtual, que es un convenio de Educación a Distancia entre esta universidad y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), para desarrollar este, la universidad debió cumplir con una serie de requerimientos técnicos, los cuales en este momento la Fundación posee que son: Una antena parabólica para recibir la señal, un codificador de señal o CLI para codificar la señal, una sala de recepción satelital con 12 puntos de acceso a internet y con Vídeo Beam para ampliar la imagen, además con 6 parlantes de alta definición; otros elementos que hacen parte de la Universidad Virtual son 2 VHS profesionales, dos televisores pequeños para monitorear la señal, un amplificador de audio conectado a una consola de sonido, cuenta también con un fax. El servicio de internet con que cuenta la universidad sirve ha servido de apoyo para la interacción establecida entre los estudiantes de Colombia y los docentes ubicados en México, se utilizó el SIR, que es un software de interacción remota por el que los estudiantes enviaban sus

preguntas, dudas o respondían algunas preguntas enviadas por el profesor desde el Itesm.

- **Instalaciones y mobiliario:** Las instalaciones de la Fundación Universitaria de Popayán son muy sencillas, sus construcciones no son nada ostentosas, hay unas construcciones muy antiguas y que hacían parte de la hacienda que allí existió y que después fue una clínica de medicina alternativa de renombre internacional y para por último convertirse en salones universitarios, las dependencias ubicadas en construcciones antiguas son: La Unidad de Información (Biblioteca), la Rectoría y Secretaría General, las Decanaturas de Arquitectura e Ingeniería Industrial, las cuales están construidas en madera y con un estilo muy europeo, las Decanaturas de Ecología y Minas también se encuentran en unas instalaciones antiguas, en las que se nota muy fácilmente que anteriormente eran sitios de vivienda, ya que cuentan con baños, salas entapadas y cocinas integrales.



La mayoría de salones son construcciones sencillas en ladrillo (pintadas de blanco) y techo de tejas de zinc, los pisos algunos tienen baldosa, otros están hechos de cemento pintados de rojo.

En cuanto a otras dependencias la de Vicerectoría Administrativa se encuentra en un módulo aparte, es una construcción nueva, pero con características que la hacen ver como una casa antigua, al lado de esta dependencia se encuentra la cafetería que es pequeña con una capacidad para unas 30 personas, posee cocina, mesas y un televisor empotrado en la pared y al lado de esta hay una más pequeña, pero se podría afirmar que al aire libre, ya que es una caseta acompañada por una tolda grande.

Hay otro bloque independiente de los demás en donde se encuentran las instalaciones del Centro de Informática y de Universidad Virtual, se le conoce como el bloque C y el bloque de la tecnología y la informática, además que se encuentra separado del resto de las dependencias por las antenas de internet y la parabólica de la virtual.

La Universidad está rodeada de bosque y de mucho verde, cuenta con una cancha de Basquetball, en la que se puede jugar Voleibol y Microfútbol, al lado de ésta hay una pequeña cafetería construida hace poco.

El mobiliario de la universidad es muy sencillo, las dependencias cuentan con muebles de computador, escritorios de madera, estantes de madera, archivadores un poco pasados de moda, son muy pocas las oficinas que tienen muebles para la gente que espera, las oficinas más grandes y mejor arregladas son las del Rector, la Secretaria General y la de Vicerectoria Académica.

## **7.2. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LA DIVISION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA F.U.P.**

El anterior diagnóstico de la Cultura Organizacional de esta universidad mostró la influencia que esta ha ejercido en las pautas de comunicación. Se encontró que no hay una comunicación formal que tenga un alto grado de credibilidad, se encontró también que son los rumores los que acaparan la atención del personal, que la comunicación en algunos aspectos no es abierta, no es franca y es muy informal. Oro aspecto a

resaltar es que se dicen las cosas pero la mayoría de las veces se ocultan o se distorsiona la información, que la retroalimentación no existe como estrategia de comunicación en esta universidad.

Existe una cultura en la Universidad pero que no se ha desarrollado como debe ser o más bien que no se ha enfocado para sacar adelante a esta institución, y esto se ha reflejado también en la comunicación ya que no existe en la Fundación Universitaria de Popayán, no hay nada establecido como tal, no hay estrategias, no hay canales, y esto obviamente ha influido en que en la División de Bienestar Universitario ocurra algo parecido, es decir que se tenga olvidado este aspecto tan importante en una organización, este planteamiento se comprobará mediante el Diagnóstico que se le hizo a esta dependencia planteado por Mercedes Charles.

Para la comunidad universitaria es de vital importancia que se busquen alternativas para implementar la comunicación en esta División, ya que

las fallas de las mismas permiten detectar la preocupación de crear estrategias acordes con las necesidades y que actúen de manera activa.

Con lo anterior es visible que existe una gran expectativa frente a las recomendaciones de estrategias que en un futuro puedan implementarse.

Para la elaboración de dichas recomendaciones fue necesario la realización de otro diagnóstico pero de comunicación, ya se hizo uno de la cultura organizacional. En el desarrollo de éste se utilizó la observación directa, la encuesta, algunas entrevistas y el análisis de contenido como herramienta primordial.

### **7.2.1. Eje de la Información**

Las impresiones recogidas durante la ejecución de este eje se enfocaron desde cuatro frentes o desde cuatro perspectivas: La del Director Doctor Manuel Hurtado, la de la Secretaria de la División la señora Zoraida Barcenás, la de Sonia Gaviria, Representante de los profesores ante Bienestar y la de los estudiantes.

**7.2.1.1. La del Director:** Hay que aclarar dos cosas, una que el Doctor Hurtado lleva mucho tiempo en esta universidad desarrollando esta labor, casi desde que se fundó esta universidad, y la otra es que además de él laborar medio tiempo en esta, labora tiempo completo también desde hace muchos años en la Universidad del Cauca, cumpliendo con la misma actividad.

Con el Doctor Hurtado se trataron los siguientes temas: El servicio que se está prestando, las continuas quejas y la comunicación.

- **El servicio que se está prestando:** lo primero que resaltó el señor Hurtado es que a pesar de los grandes esfuerzos hechos por él para que la universidad o más bien las directivas, le paren bolas a Bienestar, las cosas no han mejorado, él menciona que mientras en la F.U.P se destinan 8 millones de pesos anuales de presupuesto para Bienestar, en la Universidad del Cauca se destinan 8 mil millones de pesos por año para esta División. La diferencia es enorme y no tiene comparación, lo que él trata de justificar es que en la Fundación no se hacen muchas cosas es

debido al muy bajo presupuesto con el que cuenta esta oficina y debido a esto hay algunas labores que no se han podido desarrollar y las que existen no se han desarrollado bien.

Él mencionó muchas fortalezas y algunas debilidades, pero lo que se detectó es que muchas de esas fortalezas no eran de mucho peso, es decir se basaban en criterios muy simples o en valoraciones muy sencillas. Un ejemplo de una fortaleza que destaca en un informe entregado a la Vicerrectoría Administrativa es acerca de dos deportes Fútbol y Natación: “El estudiante gusta del programa, lo disfruta”; “Los instructores se entregan a su trabajo. El trato al alumno es muy bueno”.

A parte de estas fortalezas se mencionan muchas más, pero como se dijo anteriormente son apreciaciones que no tienen mucho peso, además de dónde provienen, cómo saben ellos lo que piensan los estudiantes, ¿mediante encuestas de retroalimentación?, o ¿mediante sondeos?, no se sabe.

- Las continuas quejas: Este tema se escogió porque en la encuesta y en los sondeos se encontraron muchas quejas por parte de los estudiantes y de los administrativos. A él se les dijo cuáles eran las quejas más comunes: Que no se están desarrollando todos los objetivos por los que fue creado, que todo se enfocó en deportes (fútbol), que hay una pésima atención al cliente, que no existe comunicación, que no saben dónde queda ubicado.

La respuesta ante estas quejas fue un pequeño disgusto y el desmentir muchas de ellas, a pesar que se le mostró la encuesta y los resultados de esta, él insistía en que eso no era cierto, a lo único que le dio una justificación fue al de otros servicios que no se estaban prestando, afirmó que era debido al escaso presupuesto no se habían podido desarrollar en otros aspectos.

- **La comunicación:** Dentro de la encuesta se menciona este aspecto ya que una de las preguntas era si esta oficina tiene una buena comunicación, un 83% dijo que no tenía una buena comunicación, que

son muy pocos los medios conocidos, además que en muchas ocasiones en las carteleras asignadas a esta oficina se encontraba información muy vieja de cosas que ya habían pasado.

El Doctor Manuel Hurtado ante esta información dijo que era una realidad, pero que no era para tanto que la información siempre llegaba a sus receptores, pero reconoció que no se siguen estrategias de comunicación para que la información llegue a más personas o que tampoco existen estrategias de comunicación que motiven a las personas a informarse.

En el aspecto de la comunicación se encontró que esta Oficina se encuentra en pañales, y que de alguna forma este trabajo hizo que las personas que laboran allí se hayan sentido un poco incomodas ante las preguntas y la información que se recogió, este trabajo también encontró que para el Director de esta dependencia la comunicación es algo muy trivial al que no le ha puesto los cinco sentidos. Es decir no se manejan tampoco criterios en la elaboración de los pocos medios que existen,



estos están enfocados solamente a enviar una información básica y escueta, muy poco atrayente, están muy lejos de satisfacer las necesidades de información de la comunidad universitaria.

Los pocos materiales impresos, un plegable y algunos volantes, encontrados, a pesar de contener un material específico de informar de qué es Bienestar y de alguna forma promocionarlo son muy fríos y no tienen nada de atractivos.

Por otro lado las carteleras a pesar de permitir una elaboración más libre dependiendo de lo que se quiera comunicar promocionar o divulgar, no son bien organizadas, no son atrayentes, les falta vida, les falta aclarar de quiénes son, están algunas mal distribuidas, la mayoría se encuentra acumuladas en un solo sector.

Es un hecho entonces que esta dependencia es un reflejo fiel de lo que está sucediendo en la universidad en general en cuanto al aspecto comunicativo, se tiene completamente olvidado. Si en la institución no

existen políticas de comunicación que de alguna forma coordinen, regulen, o motiven a las dependencias a manejar bien este aspecto comunicativo, entonces no es raro encontrar que en todas las dependencias de la F.U.P, incluida Bienestar, no exista una buena comunicación.

**7.2.2.2. La de la Secretaria de Bienestar:** La señora Zoraida Barcenás lleva cerca de dos años laborando en esta dependencia, a pesar del poco tiempo se puede afirmar que ella ha ejercido muy bien su labor y que ha adquirido mucha experiencia, ya que ella la mayoría del tiempo es la persona que se encuentra en esa oficina, al Doctor Manuel Hurtado sólo se le ve un día en la semana, muchas personas estudiantes y administrativos no saben quién es el Director del Bienestar, debido a que poco se le ve en la oficina.

La señora Barcenás es consciente de la importancia que tiene Bienestar en una universidad, es también muy conocedora de los rumores que rondan a esta oficina, la mayoría de ellos hacen referencia al mal

cumplimiento de los objetivos por los que fue creada, pero hay uno al que ella le parece muy grave y es el que hace referencia a que esta oficina necesita de un Director de tiempo completo que gestione, que se ponga la camiseta de la institución, que dé la cara, que se responsabilice de las cosas que allí ocurren. Ante estas afirmaciones dirigidas obviamente al jefe de la Dependencia, ella asegura que él es una persona que no se la pasa en la oficina debido a que continuamente está haciendo contactos importantes con empresas y otras universidades, para beneficiar a la Fundación, afirma ella también que la concepción que tienen las personas de este señor son muy mal intencionadas, ya que si no fuera por la gestión de este, el Bienestar de la F.U.P estaría peor.

La visión de la señora Barcenas muestra una faceta diferente de la persona encargada, pero las quejas de los estudiantes, docentes y administrativos son muchas, y las circunstancias que se observaron de su mal funcionamiento hacen dudar mucho de las gestiones de este señor en el ámbito interno y en el ámbito externo quizás más. Hay una aspecto que ella menciona también y que el Doctor Hurtado mencionó, es el del

presupuesto tan pobre que se le asigna a esta dependencia, convirtiéndose esto en una buena excusa para que las cosas no se estén desarrollando bien en esta oficina.

**7.2.2.3. La de Sonia Gaviria,** Representante de los profesores ante Bienestar: Fue importante para este trabajo conocer la perspectiva y la información manejada desde este punto de vista, ya que los docentes se han caracterizado por estar continuamente supervisando y observando desde una perspectiva muy sana a algunas dependencias administrativas, con el fin de hacer que las cosas mejoren por el bien de todos. Para el caso de Bienestar la representante de los docentes, Sonia Gaviria ha sido una persona que ha conocido muy bien el transcurso y el funcionamiento a través del tiempo de esta oficina, ya que ella es ex-alumna de la Facultad de Empresas Agropecuarias de la Fundación, es decir lleva más de 8 años con esta institución.

La información principal brindada por la representante es la siguiente:

Que en los muchos años que lleva creada esta dependencia los cambios para mejorar han sido muy pocos.

Que no es justo que una persona lleve dirigiendo un ente tan inoperante por más de 10 años y siga tan campante.

Que a las directivas de la Universidad les importa muy poco esta oficina, en especial a la Vicerrectoría Administrativa, directa responsable de Bienestar.

Que Bienestar es más que deportes y coordinación de eventos.

Que la atención médica es muy mala y la entrega y coordinación de citas con el seguro no es muy buena.

Que la comunicación no existe en esta dependencia.

Que no hay tiene definida una Misión, una Visión, y mucho menos valores.

Que al Director de esta Oficina sólo se le ve cuando están pagando.

Que la función de esta dependencia es trascendental para una institución y que son muchas las cosas que se podrían hacer en beneficio de los estudiantes, docentes y administrativos coordinadas desde esta oficina.

Que la oportunidad de hacer esta oficina operativa es con el Plan Institucional de Bienestar Universitario coordinado y propuesto por el Plan de Desarrollo Institucional impuesto por el Icfes.

Como se puede analizar son muchas las quejas y las debilidades que expuestas por la Docente Sonia Gaviria, que muestran una realidad un poco dramática de esta dependencia, la verdad es que la mayoría de estas son ciertas, y se corroboraron mediante la encuesta, sondeos y algunas entrevistas informales con administrativos, docentes y estudiantes. La imagen que tiene el Bienestar Universitario de Popayán es muy mala, lo mismo ocurre con la imagen de la persona que dirige esta dependencia.

**7.2.2.4. La de los estudiantes:** Hay estudiantes que ni siquiera saben qué es Bienestar Universitario, no saben dónde está ubicado ni para qué sirve, a parte de saber que es donde se les entrega los carnets. Estas y otras impresiones se recogieron en la encuesta, en sondeos de opinión y en charlas informales con los estudiantes de la F.U.P.

Hay una información muy importante para destacar, proveniente de los representantes de los estudiantes elegidos por sus compañeros para representarlos ante el Consejo Superior de la F.U.P (sólo uno de ellos fue elegido para esta actividad), la mayoría son estudiantes “pilos” y muy emprendedores y colaboradores, ellos afirman que Bienestar es muy malo debido a la pésima colaboración que se les ha brindado a ellos para hacer actividades en pro de la universidad, afirman cuestiones muy parecidas a las planteadas por la Docente Sonia Gaviria, que es inoperante, que no hay una cabeza visible que haga funcionar las cosas y se responsabilice de las situaciones que se están presentando, etc., en fin son muchas y variadas apreciaciones la mayoría negativas.

Este eje ha brindado una visión muy clara de la imagen de Bienestar antes sus clientes, también ha servido para comprobar muchos rumores y chismes que afirmaban que esta dependencia no cumplía muy bien con su labor, ha servido también para conocer documentos importantes que muestra algunas cosas que nunca se han hecho y que sólo aparecen

registradas en escritos, y por último sirvió para conocer que esta dependencia NO TIENE UNA MISIÓN, NI UNA MISIÓN DEFINIDAS, es decir no tiene un plan definido, no tiene fijadas unas metas claras a largo, mediano y corto plazo, NO TIENE planteado VALORES ORGANIZACIONALES que de alguna forma mejoren o mantengan el servicio y las funciones de esta dependencia, hay que aclarar que la institución no los tiene definidos tampoco, según lo encontrado en el Diagnóstico Organizacional. Lo únicos que tiene son unos objetivos definidos de la siguiente manera: “El Bienestar Universitario constituye un Departamento dependiente de la Vicerrectoría Administrativa. La universidad consciente de velar por la salud, la cultura y la recreación de estudiantes y profesores y trabajadores desarrollará programas en las áreas en mención para conseguir de ésta manera hacer mejor y más agradable la convivencia del medio universitario”. Este documento hizo parte de un informe que se le entregó a las directivas con motivo del cambio de Rector hace cerca de dos años, la verdad es que estos llamados objetivos están muy mal



planteados y no especifican nada, no muestran aspectos concretos que lleven a desarrollar óptimamente a esta dependencia.

## **7.2.2. Eje de la interrelación**

### **7.2.2.1. Conocimiento del sector**

Se logró detectar que el 67 % de la población encuestada (Docentes, estudiantes y administrativos) conoce de la existencia de la División de Bienestar Universitario. De éstos, los que menos la conocen son los estudiantes, los que más la conocen son los Administrativos debido al contacto “laboral” que se tienen entre las dependencias.

#### **7.2.2.1.1. Utilización de los servicios ofrecidos por esta oficina:**

Un 97% de los estudiantes utilizan a Bienestar para la entrega de los carnets estudiantiles y el seguro obligatorio estudiantil.

Los servicios más utilizados por los Docentes de tiempo completo y los administrativos están enfocados a citas médicas, un 85% de la muestra

utilizan mucho este servicio. Los estudiantes utilizan este servicio apenas en un 43%, la mayoría no saben que esta oficina colabora en este aspecto

Un 10% de los administrativos y docentes acceden a la parte deportiva, los estudiantes en su gran mayoría si lo hacen debido a que en primer semestre deben tomar Deporte Formativo, se habla entonces de un 87%, hay que aclarar que después de primer semestre son muy pocos los que siguen con el deporte, un 18% de ellos continua en deporte competitivo representando a la universidad.

Un 64% de los estudiantes participan de los eventos especiales coordinados por Bienestar (Aniversario de la universidad, reinado de la universidad, fiesta de coronación, fiestas de bienvenida e integración de primiparos). Un 59% de los administrativos y docentes participan de los eventos especiales (fiestas de aniversario, día de la mujer, día de la secretaria, fiesta de coronación, fiestas de mitad y final de año).

En cuanto a participación en eventos deportivos coordinados por Bienestar un 20% de los estudiantes lo hacen y un 8 % de docentes y administrativos. Se ven estos resultados debido a que los eventos deportivos están más enfocados a los estudiantes, ya que por ejemplo hay equipos de fútbol, de voleibol, y de micro pero los participantes son estudiantes en un enfoque competitivo, en la parte administrativa y docente no se ha promovido mucho la creación de equipos de algunos deportes, al menos con un enfoque recreativo.

Un 55% de los estudiantes encuestados no utiliza ningún servicio de Bienestar Universitario. Un 35% de los docentes y administrativos de la universidad no utilizan ningún servicio.

Dentro del aspecto cultural hay uno que se destaca, o más bien el único que se está desarrollando seriamente, es el del grupo teatral en esta hay una participación de 1% de la población estudiantil y un 0.1% de los docentes y administrativos.

En cuanto a la actividad de promoción económica hay un 10% de la población estudiantil beneficiada con becas académicas o deportivas.

**7.2.2.2. Motivación generada de los servicios de la División para la utilización de los mismos:**

El 85% de los docentes y administrativos concretaron que su motivación hacía la utilización de los servicios de Bienestar eran fundamentalmente por la utilización de servicios médicos.

El 85% de los estudiantes por la entrega de carnets.

Un 25% de los estudiantes por los servicios médicos.

Un 10% por deporte competitivo y un 15% por deporte formativo (son los estudiantes de primer semestre que son motivados “obligatoriamente” a tomar deporte formativo).

**7.2.2.3. Opinión de general encontrada acerca de Bienestar Universitario:**

Un 65% de los estudiantes opinan que Bienestar Universitario no sirve para nada. Es decir hasta el momento no han recibido de esta Oficina aspectos importantes que hagan que de alguna forma cambie la visión acerca de esta dependencia.

Un 61% de los Administrativos y docentes opinan que Bienestar es una dependencia inoperante, que no esta cumpliendo con los objetivos propuestos.

Un 15% de los estudiantes opina que los servicios de citas médicas prestados por esta oficina son muy buenos.

Un 90% de los administrativos opina que Bienestar sólo está cumpliendo con el aspecto de Salud, es decir es el único servicio que reciben de esta Dependencia, los otros escasamente los conocen.

Un 76% de los Docentes opinan que esta oficina requiere de una persona comprometida con la universidad ciento por ciento, que se dedique solamente a gestionar para la Fundación Universitaria de Popayán.

Un 98% de los docentes opinan que las directivas no se han dado cuenta de la importancia que tiene el Bienestar universitario en una institución y que las consecuencias de esto es el mal servicio que ha estado prestando y la mala imagen que tiene actualmente.

### **7.2.3. Eje de los medios y canales de comunicación**

Para el estudio y evaluación de dichos medios y canales de comunicación se hizo uso, en primer lugar, de la observación directa y análisis de contenido que proporcionó los siguientes resultados.

Hay que aclarar que el Bienestar Universitario utiliza muy pocos medios de comunicación, los únicos que utiliza son las carteleras, circulares y un plegable de presentación que en algunas ocasiones es entregado a los estudiantes, administrativos y docentes. Son muy pocos los medios formales utilizados por esta oficina, además los pocos que existen se manejan sin ningún criterio de comunicación, es decir no se tienen en cuenta aspectos como: Calidad del mensaje, los receptores, la calidad de los canales de comunicación, el contenido de los mensajes, la retroalimentación, la motivación a los receptores para atraerlos.

Es importante entonces plantear que si a los pocos medios que existen no se les ha dado la trascendencia, el apoyo y el continuo mejoramiento, es

imposible pretender que otros medios más sofisticados que requieren un tratamiento más específico de diseño y de planeación existan o que se tengan programado producirlos, debido a costos, a desinterés, a desconocimiento, a mucha desmotivación hacía la parte comunicativa. Es decir sería imposible plantear que se tiene proyectado por parte del Bienestar emitir un Boletín, o realizar un vídeo institucional y mucho menos un periódico , ya que como se dijo anteriormente no existe esa conciencia de la importancia de continuamente estar comunicando, pero de una manera formal, atrayente y regulada. Hay que aclarar que Bienestar si se está comunicando, si está informando continuamente, pero muy seguramente no está utilizando todos los recursos tan variados y atrayentes que tienen los medios de comunicación, es por eso que quizá muchas cosas que ellos con la mejor intención han querido comunicar o informar no han surtido el efecto que se buscaba, no llegó el mensaje, a los receptores no se les supo comunicar.



Existe un problema de comunicación grave, no sólo en la División de Bienestar, sino como se demostró en el Diagnóstico Organizacional, en la Fundación Universitaria de Popayán como organización, tampoco tienen una comunicación formal establecida, no tienen como prioridad comunicar, se ve a la comunicación como algo necesario que simplemente se da bien o mal, pero sin verificar sus efectos o sus mejoras.

La importancia de este diagnóstico entonces, ha sido la de hacer evidente que existe un problema de comunicación en la universidad y en el Bienestar Universitario, como primera instancia, como segunda instancia se mostrarán específicamente cuáles son los problemas en la utilización de los pocos medios de comunicación existentes del área de Bienestar.

#### **7.2.3.2.1. Carteleras**

Para la promoción y divulgación de la información que se maneja en la División de Bienestar Universitario, se utilizan 3 carteleras ubicadas y repartidas así:

Al lado de la oficina de Bienestar: Hay 2 pequeñas.

En los pasillos: 1 grande.

La información encontrada gracias a la aplicación del análisis de contenido fue la siguiente:

### **Diseño**

#### **A) Color:**

Hay que aclarar que en ninguna dependencia de la universidad maneja o administra ningún tipo de color corporativo. En Bienestar como es de suponerse tampoco se maneja este aspecto. Las carteleras son de color café muy brillante, realizadas en madera aquí mismo en la institución, las dos ubicadas al lado de la oficina no tienen bordes, la grande ubicada en el pasillo si tiene bordes.

Todas las carteleras de la universidad tienen el mismo color, se diferencia unas de otras porque unas tienen vidrio, por su ubicación que denota de qué dependencia es, ya que la mayoría se ubican al lado de cada oficina.

**B) Letra:**

En la cartelera grande esta escrito el nombre de BIENESTAR UNIVERSITARIO, en mayúsculas, la letra es grande muy acorde con el tamaño de la cartelera. Las letras están hechas en una cinta de color verde un poco llamativo, se puede leer este nombre desde una distancia de uno 6 metros.

Las dos carteleras ubicadas al lado de la Oficina de Bienestar son más sencillas y no tienen nada escrito que las identifique.

**C) Contenido:**

En la cartelera grande se maneja una información variada y enfocada a transmitir mensajes acerca de éntrenos, de inscripciones, de horarios, de trámites para que sean seguidos por lo estudiantes, de citas médicas, etc. Es información que sólo a un 30% de las personas de esta universidad les interesa, más que todo a estudiantes, ya que los administrativos se valen

de la comunicación directa con las personas de esa oficina o mediante averiguaciones con otros compañeros.

Dentro de las carteleras es común encontrar datos de piezas que se alquilan, la mayoría escritas en hojas tamaño carta, y se utilizan marcadores, son mensajes descomplicados, sin ningún rigor de diseño que de alguna forma sobresale en medio de las otras informaciones, ya que la mayoría esta escrita en computador utilizando en algunas ocasiones letras muy pequeñas, es decir lo que se hace es escribir un comunicado en una hoja tamaño oficio o carta y pegarlo. Algunas utilizan diseños de letras grandes y diferentes, pero son muy pocas las informaciones que se dan de esta forma.

En las carteleras pequeñas se pegan hojas de tamaño carta, escritas en computador en las que se transmiten mensajes de aliento o de reflexión, pero al lado de estos es común encontrar informaciones totalmente diferentes, es una mescolanza.

La verdad es que estas carteleras no son bien manejadas , el cambio de información no tiene tiempos específicos, hay informaciones muy viejas, que demuestran el desinterés en este aspecto, las carteleras no son llamativas, no atraen, no se han explotado lo suficiente.

#### **7.2.3.2.2. Plegable informativo**

Este medio impreso contiene la información básica acerca del Bienestar Universitario. Una breve descripción, los objetivos, los servicios que presta.

Su elaboración es muy sencilla, y comúnmente se les entrega a los estudiantes de primer semestre en los días de inducción.

#### **Diseño**

**A) Color:** La elaboración de este plegable no maneja un patrón de color. Cada semestre se imprime con colores llamativos y que de alguna forma dan vida a lo que se quiere informar y de alguna forma atrae.

Por ser su diseño tan sencillo el 100% de este lo hacen en la Oficina de Bienestar, pero su arte final está a cargo de una compañía impresora.

Se utilizan para las letras el negro y los grises, para los títulos en negrilla y el contenido en color negro normal.

**B) Letra:**

La letra que se utiliza para este plegable es pequeña, pero a pesar de esto es legible, los títulos están en negrilla y escrito en letras mayúsculas.

No posee letras capitales, algunas definiciones están resaltadas en negrilla, con el fin de darle más importancia a lo que se está informando.

**C) Contenido:**

La información que se brinda en este plegable es muy plana, no es nada atrayente, se limita solamente a describir qué es Bienestar, se justifica la existencia de este mencionando unas leyes por las que fue creado.

En conclusión, es un medio escrito que no atrae, cumple sí con el objetivo de informar acerca de esta dependencia, pero esta información se podría haber manejado de otra manera, en donde la información no sea tan pesada, teniendo en cuenta a sus receptores, los cuales la mayoría son estudiantes de primer semestre que buscan información importante, pero que sea atractiva.

Éste es un plegable que circula cada semestre y su contenido es el mismo, no se le cambia absolutamente nada, además el diseño no se le ha cambiado desde hace más de dos años.

#### **7.2.3.2.3. Circulares.**

Este es el medio escrito que más utiliza esta dependencia, la razón podría ser que es el que menos requiere elaboración y trabajo, además que se asegura la recepción del mensaje, ya que es enviado a todas las dependencias y en cada una se encargan de comunicar el mensaje. Otro aspecto importante por el cual se justifica la utilización de este medio

más que los otros es que en la universidad no se han implementado otros medios y la gente está acostumbrada a recibir mensajes de esta forma y esta oficina no tiene intenciones de innovar.

Hay que anotar que algunas de estas circulares dirigidas a estudiantes se pegan en las carteleras de Bienestar, pero esto no significa que se le haga algún cambio a las circulares, el diseño es el mismo, es decir no se cambia el esquema con el fin de atraer a los lectores.

## **Diseño**

**A) Color:** Estos circulares no manejan ningún tipo de color a manera de identificación. Son hojas blancas tamaño oficio o carta, la mayoría de los circulares son copias y por este motivo en algunas ocasiones el color negro de las letras no es el más indicado, es decir, se ven muy claras, incluido el logo de la Fundación que se supone esta en tonos de negros y grises, solo se ve en un negro “desteñido”.



**B) Letra:** La letra que se utiliza en los circulares es la que se maneja comúnmente en las cartas, o la que encontramos en los computadores como ARIAL, con un tamaño de 12 puntos.

En el encabezado de las circulares las letras están en mayúsculas, con el fin de destacar de quién es la circular, para quiénes va dirigida esta, la fecha y el asunto.

Las únicas letras que están resaltadas con negrilla son las que conforman la palabra CIRCULAR, además están en mayúsculas y el nombre de la persona que firma la circular.

**C) Contenido:** El contenido de estas circulares es muy variado, la mayoría de las veces como es obvio, son para informar de aspectos relacionados con el funcionamiento de la dependencia, es decir sobre servicios de salud, algunos eventos, actividades culturales, jornadas de vacunación, etc. En otras ocasiones Bienestar utiliza las circulares para invitar a las personas a participar en actividades como fiestas, y también

para invitar a la gente a participar en otro tipo de actividades de integración.

Este Diagnóstico de Mercedes Charles nos muestra una dependencia muy pobre en recursos comunicativos, además que no se saben explotar o administrar los que se tienen. Muestra entonces un panorama un poco complicado, pero define también las debilidades que esta dependencia tiene y esto permitirá que se puedan mejorar, es decir convertirlas en fortalezas, si es posible. Este trabajo lo que pretende es realizar una propuestas para mejorarlas, para conocer aún más la parte comunicativa de Bienestar se utilizó una pequeña teoría de Abraham Nosnik, que no solo sirve para escudriñar más en la comunicación que se da en esta oficina, sino que servirá posteriormente como un esquema en el que se podría basar este trabajo para realizar las propuestas de cambio o de mejora.

### **7.3. ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO DESDE LAS TRES IES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Nosnik menciona tres requerimientos básicos de comunicación que buscan lograr la coherencia en la gestión de cualquier sistema, el los llama “Las tres íes de la comunicación Organizacional”: Principio de comunicación íntegra, Principio de comunicación íntegral, Principio de comunicación íntegrada a la gestión exitosa del sistema.

Estos principios se estudiaron en la dependencia de Bienestar y se obtuvo la siguiente información:

#### **7.3.1. Principio de la Comunicación Íntegra:**

La información que maneja esta dependencia es muy importante se puede decir que es veraz, además que es información enfocada a transmitir los servicios que esta dependencia presta, para dar un ejemplo: Si se publican una información sobre horarios para adquirir citas médicas, es una información que se ha manejado con mucha responsabilidad, es decir se

cumplen los horarios establecidos en esa información. A veces en lo que se falla mucho es que es la información no es completa, de pronto quedan aspectos por definir y que hacen que los estudiantes se confundan un poco.

El flujo de información que maneja es muy grande, pero no se ha sabido administrar, es decir la mayoría de los receptores no están satisfechos en sus necesidades de saber más de esta oficina, eso es lo más importante si los receptores la conocen bien, van a tratar de utilizarla más. Lo primero que debe hacer Bienestar es darse a conocer bien, explicar para que está creada, para quiénes fue creada, pero eso si hablando con la verdad, si definitivamente hay aspectos, servicios, que no se pueden desarrollar en esta universidad explicar por qué no, pero no se pueden comprometer a realizar cosas que no se van a cumplir, ya que la credibilidad estaría en juego y la imagen, que es lo que está sucediendo ahora, se hablan de muchas cosas de las que se supone esta oficina debería estar encargada, pero la realidad es otra muy diferente.

### **7.3.2. Principio de Comunicación Integral:**

Como se planteó en el Diagnóstico de la Cultura Organizacional, esta organización NO TIENE DEFINIDO UN PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN, así mismo esta dependencia TAMPOCO TIENE DEFINIDO ni siquiera algo parecido. Las consecuencias de este hecho es que como se ha mencionado en anteriores ocasiones NO EXISTE UN BUENA COMUNICACIÓN en la universidad y eso mismo ocurre en la OFICINA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO. No se siguen estrategias, no se siguen procesos comunicativos, no existen personas encargadas de coordinar este aspecto de la comunicación.

Es obvio que al no existir ningún plan en esta universidad ni en Bienestar, no se tengan definidos los públicos a los que se supone va dirigida la información y la comunicación. Si se tuviera esto definido este aspecto no se verían en esta institución medios de comunicación tan pobres y tan poco atractivos, ya que se sabe que lo primero que se debe tener en cuenta en un proceso de comunicación es EL RECEPTOR, a

quién se le envía el mensaje, si se conoce bien este aspecto se sabrá como llegarle, se buscaran los medios para hacer atrayente el mensaje, en fin. En el caso de Bienestar si sabe que su mensaje es para estudiantes y que la mayoría de ellos son gente joven a la que muy seguramente hay que saber llegarles, hay que motivarlos a recibir el mensaje de muchas formas, haciendo las carteleras más agradables, utilizando letras más grandes y llamativas, creando boletines informativos, etc. Lo mismo ocurrirá con los docentes y administrativos, a ellos se les llegará con una estrategia de comunicación diferente, de pronto un poco más sobria, pero igual atrayente.

### **7.3.3. Principio de comunicación integrada a la gestión exitosa del sistema:**

Si en la Fundación Universitaria de Popayán y en su Bienestar Universitario no existe un plan general de comunicación, mucho menos va a existir una infraestructura (condiciones materiales) creadas con el fin de facilitar o mejorar la comunicación, como se mencionó no existe una oficina de comunicaciones en esta universidad que de alguna forma

coordine la adquisición de materiales para desarrollar medios de comunicación, ya sea escritos, visuales o audiovisuales.

En cuanto a la creación de clima laboral (liderazgo) que se supone una organización ha debido crear para que las autoridades responsables, en este caso las directivas de la universidad y la gente de Bienestar (Emisores) y todos los públicos: estudiantes, docentes y administrativos (Receptores) puedan colaborar para cumplir con la misión de la universidad. En la universidad NO EXISTE tal CLIMA LABORAL de LIDERAZGO, hasta el momento nadie, ni ninguna dependencia esta desempeñado esta labor, además las directivas no han creado espacios, canales, medios, para que se desarrolle algún aspecto relacionado con el liderazgo. Además la misión de la universidad existe pero sólo en palabras escritas, muchos no saben cuál es, en qué consiste, para que fue creada, es decir no se ha socializado esta misión, no se ha compartido, debido a esto a la gente le da igual si existe o no este aspecto, le da igual

si están colaborando a cumplir con esta porque ni siquiera saben cuál es, nunca se les ha motivado para lograrla.

Los resultados del diagnóstico de la Charles y del Doctor Nosnik incrementan aún más la situación encontrada en este trabajo acerca de la comunicación en esta organización y concretamente en Bienestar Universitario, en la Fundación Universitaria de Popayán se han olvidado por completo de la importancia de la comunicación. En este momento a raíz de muchos inconvenientes económicos y un clima laboral muy pero muy pesado las directivas, el personal administrativo y los docentes se han dado cuenta de que muchos de los problemas han surgido por una mala comunicación, y esto ha llevado ha muchos malentendidos, ha llevado a problemas personales, ha conducido a una apatía total por parte de los empleados, hay mucha confusión, se creó un sindicato de docentes, el rumor está matando la imagen de la universidad, estas y otras cosas se tratarán en profundidad en las conclusiones.



### **7.3. LA ESTRATEGIA**

Después de conocer profundamente los muchos problemas que tiene la universidad y que tienen Bienestar en el aspecto de cultura organizacional y en el aspecto comunicacional, este trabajo pretende dejar planteadas unas propuestas o más bien una estrategia de comunicación que muy seguramente ayudará a esta universidad y esta dependencia a mejorar en el aspecto comunicacional y organizacional.

Este trabajo se basó en una guía propuesta por Pascale Weil, que aplicada a esta investigación se propuso lo siguiente:

### **7.3.1. De la soberanía**

Este es un aspecto muy obvio y muy importante, ya que se va hablar de lo que es Bienestar, de la importancia que este tiene en la universidad. Es necesario empezar por desarrollar muy bien este paso debido a que el Diagnóstico demostró que la gran mayoría de las personas que interactúan (estudiantes, docentes y administrativos) en la universidad no saben exactamente qué es esta dependencia y para qué fue creada.

Al demostrar por qué es importante hay que tratar de ser muy claros en lo que se exponga, no decir cosas que no sean ciertas o que no se puedan cumplir, ya que se estaría jugando con la credibilidad de esta dependencia. La importancia de este punto radica en que se va a empezar a mostrar una imagen nueva, transparente y mejorada de esta dependencia, en la que el rumor y la desinformación quedarían a un lado.

### **7.3.2. De la actividad**

En este punto se tratará de comunicar lo que hace Bienestar, pero más específico y además se le agregaría el cómo lo hace. Es decir se explicaría muy en detalle cada una de las actividades que esta oficina realiza y coordina, por ejemplo en el aspecto deportivo: Se habla de deporte formativo, pues definir muy bien qué es esto, para quién está dirigido, en qué consiste, los horarios en que se desarrollaría, en qué se diferencia del deporte de competencia o del deporte recreativo, así mismo sucedería con las otras dos clases de deportes mencionados.

Es importante resaltar en este aspecto la experiencia que lleva esta dependencia realizando estas actividades, pero eso sí resaltando que se han realizado cambios que redundarán en la mejora del préstamo de estos servicios, no tiene sentido hablar de una experiencia de más de 15 años, si se sabe y se conoce que los cambios para mejorar han sido pocos, el compromiso radicaría entonces en las directivas tanto de la universidad,

como de la misma dependencia que primero se requiere un cambio en el manejo administrativo, mejorar las cosas porque sino lo que haría una estrategia de estas sería vender mentiras y cosas que no son ciertas.

### **7.3.3. De la vocación**

Se demostró también mediante este diagnóstico que hay muchas personas que no saben que tienen derecho a muchos servicios que presta esta oficina, sería importante entonces, definir muy claramente, para quiénes fue creada esta dependencia y qué beneficios obtendría si la utiliza.

En el momento en que mediante una estrategia de comunicación se defina muy bien este aspecto las personas saldrán de muchas dudas acerca de esta dependencia, ya que se comprobó también que algunos estudiantes creían que esta oficina era exclusivamente para administrativos y docentes.

En este aspecto entra a jugar un papel muy importante el espíritu de servicio que se maneje en esta dependencia, se requiere entonces, mucho

compromiso de las directivas de la universidad y de las personas que laboran en esta dependencia para instaurarlo, ya que este no existe.

#### **7.3.4. De la relación**

Este punto es muy importante ya que se va a comunicar a los destinatarios, el compromiso que tiene esta oficina con ellos y el deseo que esta tiene establecer un pacto con ellos.

No sólo es muy importante este punto, también es muy delicado, ya que si se comunica este compromiso o se si crea algún pacto con el público y después estos no se cumplen la imagen de esta dependencia quedaría por el suelo. Quizá esto es lo que ha estado sucediendo con Bienestar, ya que en algunos documentos se mencionan ciertos compromisos que se debieron de haber cumplido y que hasta el momento no se han cumplido, entonces se requiere un cambio total por parte de esta oficina para no volver a caer en compromiso o pactos no cumplidos.

Hay que aclarar que para arrancar con una estrategia de este tipo se requiere primero de un cambio total de la División de Bienestar en aspectos como:

Préstamo de servicios.

Calidad en los servicios.

Cumplimiento de los objetivos.

Implementar valores organizacionales.

Establecer una Misión y una Visión que este acorde con la de la universidad.

Todo lo anterior se podría lograr aplicando EL PLAN INSTITUCIONAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIO propuesto por el ICFES:

Para complementar lo anterior se requiere primero que todo un cambio organizacional al interior, al menos de esta dependencia, porque no tendría sentido desarrollar esta estrategia u otras de comunicación en una dependencia muerta o tratar de manipular una imagen, sería tratar de tapar el sol con un dedo.

### **7.3.5. Los medios de comunicación que se utilizarían**

Los medios que implementarían para una posible estrategia dependerían de los siguiente:

A quién van dirigidos: Ya que para estudiantes las características del medio serían muy diferentes, que para los administrativos y docentes que son gente adulta, y manejan otro tipo de intereses. El diseño de un boletín informativo sería muy diferente si es dirigido a estudiantes de primer semestre, que si ha sido creado para administrativos que llevan laborando en esta institución más de 5 años.

**El contenido:** El medio dependería también de lo que se quiera comunicar. La diferencia radica en que esta dependencia maneja información diferente por ejemplo: Información muy puntual, muy concisa acerca de horarios de citas médicas, de horarios de entreno, para estas circunstancias no se necesitaría utilizar un medio de comunicación muy complicado, tan sólo elaborar esta información de una manera muy atrayente y publicarla en las carteleras. En otro caso específico en el que el contenido de una

información sea un poco más extensa, más complicada, o más delicada, se tratará entonces de crear un medio que trate la información muy sencillamente y muy didácticamente.

El presupuesto. Hay que tener muy en cuenta este aspecto, ya que depende mucho la parte económica para desarrollar algunos medios, algunos requerirán de más inversión, otros no necesitarán mucha inversión e incluso se estarían realizando en la misma universidad. Es de suponerse que hay algunos medios que por su calidad y materiales son un poco más costosos y que de pronto la universidad por su situación económica no podría asumir, pero existen muchas más posibilidades de muy buena calidad y diseño que pueden resultar un poco más accesibles.

Aunque la solución para que esta oficina mejore en el préstamo de sus servicios y mejore su imagen, no sólo este en el ámbito comunicativo, ya que las cosas son más de fondo y tienden a enfocarse en aspectos culturales y organizacionales, si se puede al menos empezar por mejorar los pocos medios que se tienen y proponer al menos uno o dos más para



que la información que esta dependencia quiera emitir sea mejorada en diseño, en presentación, en periodicidad, en calidad y en variedad, para que se empiece a trabajar en esa necesidad tan sentida de comunicación en esta dependencia y por ahí mismo en la organización.

- Los medios que se mejoraría son: Las carteleras, haciéndolas más agradables, más organizadas, más llamativas y más participativas, ubicándolas en varios sitios estratégicos cada una con colores que identifiquen a la dependencia. Las circulares, tratar de hacerlas con un discurso un poco más descomplicado si van dirigidas a los estudiantes, hacerlas menos rígidas, mediante el discurso atraer no imponer, invitar más no obligar, también empezar a diferenciar cuáles son las circulares de Bienestar mediante el color específico escogido por esta dependencia para identificarse, de esta forma en donde sean ubicadas así no sean en carteleras de la oficina si no en otras carteleras o espacios la gente sepa de quién son. El plegable informativo, Este es el medio al que más hay que hacerle cambios ya que el que existe ahora es demasiado aburrido, las letras son muy pequeñas, no es nada atrayente el diseño, la

información a pesar que es bien importante se puede cambiar para que sea más digerible y atractiva. Además se le puede imprimir color para hacerlo más vivo y llamativo.

- Los medios que se crearían: Un Boletín Informativo: Este sería mensual y en este se informaría al público en general las actividades más importantes desarrolladas por esta dependencia en el transcurso de un mes. Un ejemplo: Se consiguió que el equipo de la F.U.P participara en un campeonato internacional de universidades en Chile, o que esta oficina logró un convenio con una entidad promotora de salud muy bien que beneficiará a todos los integrantes de esta universidad. En un principio sería un boletín muy pequeño con el tiempo se analizaría la posibilidad de ampliarlo y modificarlo. Un Vídeo Institucional de Bienestar. Este sería el medio de “mostrar” a nivel externo y de utilizar en jornadas de inducción a primiparos y empleados nuevos. Volantes: cuando se necesiten para promocionar algunos eventos especiales, actividades de integración o informaciones muy breves y puntuales.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El Diagnóstico de la Cultura Organizacional se realizó con el objetivo de conocer a la Fundación Universitaria de Popayán desde una perspectiva muy importante, ya que muestra a esta organización desde su parte estructural y funcional. Además se buscaba mediante este diagnóstico establecer concretamente que influencia ha ejercido la organización y su cultura en el comportamiento comunicacional y organizacional en la división de Bienestar Universitario.

Hay que anotar que el contacto constante por más de dos años con esta institución permitió que se conociera muy detalladamente a la universidad permitiendo esto mediante el diagnóstico establecer las siguientes conclusiones:

La imagen de la institución y de sus directivas en este momento está pasando por una crisis muy grande de credibilidad y de confianza, la comunidad perteneciente al área administrativa y docente no creen mucho en que las personas que se encuentran “comandando” esta organización sean capaces de sacarla de esta crisis.

Se descubrió que hay un serio problema de comunicación, ya que el CHISME y el RUMOR ha sido por mucho tiempo el único “canal informativo” desarrollado en esta universidad. No existen canales formales o informales creados para transmitir los mensajes entre las diferentes dependencias.

Como consecuencia de lo anterior en la Fundación Universitaria de Popayán SE IDENTIFICÓ UNA FALTA DE COMUNICACIÓN, es decir NO HAY UN ENTENDIMIENTO COMPROMETIDO EN ACCIONES DE LO QUE SE DICE ENTRE TODAS LA DEPENDENCIAS.

La comunicación fluye en dirección VERTICAL DESCENDENTE, en la dirección VERTICAL ASCENDENTE se presentan muchos problemas de RETROALIMENTACIÓN, se comprobó que es muy común que las directivas no dan respuestas a muchas comunicaciones emitidas desde los mandos medios y mucho menos respondan a la gente ubicada en los mandos bajos.

Se detectó una estructura organizacional piramidal.

Se encontró que la Fundación Universitaria de Popayán CARECE de CREENCIAS y VALORES CLAROS para lograr el ÉXITO y para salir de la CRISIS por la que esta pasando. A pesar que se tienen muchas CREENCIAS estas no se comparten, se manejan en un plano muy personal y no se han puesto de acuerdo sobre cuáles son las más importantes.

Hay algunos procedimientos ordinarios un poco desorganizados y francamente muy contradictorios, se encontró mucha burocracia para la realización de algunos servicios.

Esta Organización tiene un enfoque muy HACIA EL INTERIOR (ENTROPIA), a pesar que se han logrado algunos contactos nacionales y uno que otro internacional, ha faltado más gestión por fuera de la universidad.

La Fundación tiene un enfoque a CORTO PLAZO, no se tiene una planeación estratégica enfocada al futuro. Los responsables de esta falta son las directivas que no han propuesto algo parecido. Se supone que con el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL coordinado por el ICFES esta universidad logre desarrollar aspectos que la hagan planear a LARGO PLAZO.

Se encontraron muchos problemas de estado de ánimo en los empleados debido a la crisis económica, al clima organizacional y al rumor constante de que esta universidad esta totalmente quebrada.

En la Fundación Universitaria de Popayán se encontró mucha fragmentación e incongruencias en la forma de vestir y en su mobiliario. A pesar que es una universidad campestre esto no quiere decir que no exista un poco de armonía en estos aspectos.

No existe la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para llevar a cabo las metas organizacionales, es decir no existe MOTIVACION generada desde las directivas, que en últimas son las encargadas de liderar una situación de estas.

Después de plantear las conclusiones más importantes encontradas en el diagnóstico de la cultura organizacional de esta universidad, se procederá explicar lo encontrado en el Diagnóstico de Comunicación aplicado a la

División de Bienestar Universitario, propuesto por Mercedes Charles, pero antes se mencionaran algunas conclusiones importantes desde la perspectiva de cultura organizacional, encontradas en el Bienestar Universitario.

Hay que aclarar que este Diagnóstico de comunicación se realizó con una muestra representativa del público interno, ya que el tamaño de la comunidad universitario es complejo de manejar. La muestra hace parte de los administrativos, los docentes de tiempo completo y los estudiantes.

Bienestar NO TIENE dentro de sus políticas de funcionamiento o de préstamo de servicios, establecida una cultura organizacional que busque la mejora continua y además que esté acorde o colabore con la universidad en la consecución de sus metas, ya que la organización como tal tampoco las tiene y no se ha preocupado por implementar algo parecido.



En la División de Bienestar no existen valores ni creencias compartidos que busquen llegar al éxito o mejorar en algunos aspectos.

Analizando al Bienestar Universitario como un subsistema inmerso dentro de ese gran sistema llamado Fundación Universitaria de Popayán, se encontró que este tiene unas creencias muy diferentes a otros subsistemas como por ejemplo la gente de presupuesto o del Centro de Informática.

En cuanto a la comunicación se encontró que al igual que en la Organización (F.U.P), no existen planes establecidos que coordinen este aspecto. El resultado de esto es la existencia de una comunicación muy mediocre y un manejo de la información muy limitado.

Los medios de comunicación utilizados por esta dependencia no han sido los suficientemente bien coordinados y administrados. Se encontró que son muy pobres en diseño, son muy simples, no siguen estrategias de motivación, no son atrayentes.

Esta División no maneja un color que la identifique, tampoco tiene un logo establecido institucionalmente.

Un gran porcentaje de la comunidad universitaria no sabe qué es Bienestar Universitario, debido a la mala información que se ha manejado en cuanto a su funcionamiento y objetivos.

La mala administración de la información y los muchos problemas de comunicación existentes han hecho que la imagen de esta dependencia se encuentre muy deteriorada, ya que no se ha podido comunicar o informar las cosas positivas, los logros y algunas fortalezas que esta dependencia tiene.

El rumor también ha hecho de las suyas con esta oficina ya que se murmura mucho de su mala administración y se murmura mucho de la persona que la dirige. A pesar de esto esta dependencia no se ha

propuesto erradicar estas informaciones, mediante algunos comunicados o informes.

Existe una información incompleta e incorrecta acerca de los servicios que esta oficina presta, debido a que no se han preocupado por corregir algunas informaciones o por mejorar las existentes.

Hay algunas informaciones manejadas por Bienestar que no son ciertas o se encontraron algunos servicios que esta dependencia afirma prestar que no se están realizando, complicando esto aún más la imagen del Bienestar.

Debido a que no se tiene definido ningún plan o estrategia de comunicación, se encontró que no se ha tenido en cuenta para nada las necesidades de información de los públicos a los que van dirigidas algunas comunicaciones o informaciones.

Un motivo del mal funcionamiento en el aspecto comunicacional podría ser que la institución como tal no ha colaborado apoyando en aspectos de infraestructura o de logística para que esta dependencia desarrolle planes o estrategias de comunicación y de información.

La situación encontrada en la Fundación Universitaria de Popayán en cuanto a cultura organizacional es muy preocupante ya que no existe. El diagnóstico refleja que se comparten muy pocas cosas en esta universidad. Sería importantísimo entonces para las directivas desarrollar estrategias primero que todo que permitan conocerse ellos mismos como cultura, después se entraría a implementar estrategias que fomenten la creación de una cultura organizacional compartida, en estas los medios de comunicación jugarían un papel muy importante.

Una Oficina de Comunicaciones sería la encargada de coordinar, planear y desarrollar estrategias que colaboren en el conocimiento de la cultura organizacional de la universidad y posteriormente conociendo muy bien a

esta cultura implementar algunos medios de comunicación que sirvan de apoyo a la instauración de una nueva y mejor cultura organizacional. Con este trabajo ya se ha adelantado la parte del Diagnóstico Organizacional, incluso se les mencionó a las directivas la necesidad urgente de mejorar en el aspecto organizacional y de comunicación, y que sería necesaria la creación de una Oficina de Comunicaciones. La propuesta fue muy bien acogida y se creará esta oficina en el transcurso del mes de marzo, pero desde ya se están realizando actividades y desarrollando estrategias de comunicación.

Bienestar Universitario lo primero que debe hacer es definir muy las actividades que SI PUEDE desarrollar las otras que por diferentes motivos NO PUEDA desarrollar no debe asegurar que las está realizando debido a que esta jugando con su credibilidad y con su imagen. Debe entonces primero que todo informar a su público (Estudiantes, docentes y administrativos), exactamente qué es Bienestar, la importancia que este tiene, pero explicar que algunos servicios no se han desarrollado debido a

algunos inconvenientes, pero recalcar que se estará gestionando con mucha fuerza para que estos por fin empiecen a desarrollarse como se debe.

Es urgente que la Dependencia de Bienestar mejore los medios que posee en este momento, mediante diseños más llamativos, medios con una mejor presentación, medios con un mayor alcance, se necesitan medios desarrollados estratégicamente para cada receptor, se necesita que la información continuamente se este renovando en las carteleras.

Con los cambios que se hagan en la oficina de Bienestar en aspectos de comunicación y en aspectos organizacionales se podría empezar a realizar los cambios que se requieran en los mismos aspectos en otra dependencias. Muy posiblemente el resultado de este trabajo sirva como modelo o como punto de partida para que las directivas continúen con toda la universidad, además la Oficina de Comunicaciones entraría ya con un proyecto muy definido y con unos resultados obtenidos a través

de diagnósticos que obviamente servirán para que arranque con mucha fuerza y muchas propuestas.

## **BIBLIOGRAFIA**

**CHARLES, Mercedes.** El Diagnóstico de Comunicación: Gestor del Cambio en Memoria Simposio Latinoamericano de Comunicación Cali: Printex Impresos, 1992.

**CASARES, PABLO.** Universidad y Comunicación Organizacional en Memoria Simposio Latinoamericano de Comunicación. Cali: Printex impresos, 1992.

**D'APRIX, Roger.** La Comunicación clave de la productividad. Editorial Limusa. México, 1996.

**FERNANDEZ, Collado Carlos.** La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas, 1996.

**MARTIN, Serrano Manuel.** La Producción Social de Comunicación. México, 1994. Editorial Alianza

**MURIEL, María Luisa y ROTTA, Gilda.** Comunicación Institucional Enfoque Social de Relaciones Humanas. Quito: Ciespal, 1980.

**NOSNIK, Abraham.** Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos. Despacho CIOS. México, 1995.

**WEIL, Pascale.** La Comunicación global. Comunicación Institucional y de Gestión. Editorial Paidós. Barcelona, 1992.